

## **Klassenspezifischer Habitus und/oder exklusive Bildungstitel als soziales Selektionskriterium ? – Die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft<sup>\*)</sup>**

*Michael Hartmann*

„Aller Anfang ist schwer, und weil den meisten Menschen, wenn überhaupt, so nur ein einziges Mal, die Aussicht, in eine bessere Lebenslage hineinzukommen, die Chance eines Anfangs geboten wird, so machen sie es schlecht und bleiben in ihrem Elend sitzen. Wer ohne Gewöhnung in einen Salon kommt, benimmt sich ungeschickt und wehe, wenn auch noch fühlbar wird, dass er begierig ist dabeizusein. Die Freiheit, Selbstverständlichkeit, ‚Natürlichkeit‘, die einen Menschen in gehobenem Kreis sympathisch machen, sind eine Wirkung des Selbstbewusstseins; gewöhnlich hat sie nur der, welcher immer schon dabei war und gewiss sein kann, dabei zu bleiben. Die Grossbourgeoisie erkennt die Menschen, mit denen sie gern umgeht, die ‚netten‘ Menschen an jedem Wort.“

(Max Horkheimer, *Dämmerung*)

### **Einleitung**

In den letzten Jahren hat das Interesse an den deutschen Spitzenmanagern innerhalb der breiten Öffentlichkeit deutlich zugenommen. Das seit einem guten Jahrzehnt unbestrittene Primat der Ökonomie in den Debatten über die weitere gesellschaftliche Entwicklung hat dafür gesorgt, daß auch die Personalien aus den Chefetagen der großen Konzerne immer häufiger von ihrem traditionellen Platz auf den Wirtschaftsseiten der Tageszeitungen oder in den einschlägigen Wirtschaftsmagazinen auf die Titelseiten oder in den allgemeinen Teil der Zeitungen und Zeitschriften rücken. Parallel zum Aufschwung wirtschaftspolitischer Themen in den Massenmedien wie der „Sicherung des Standorts Deutschland“, der geplanten Einführung des „Euro“, den Turbulenzen an den Devisen- und Aktienmärkten oder spektakulären Firmenpleiten sind auch die Männer an der Spitze der deutschen Großunternehmen stärker ins Blickfeld des öffentlichen Interesses geraten<sup>1</sup>.

Die beträchtlich gestiegene Beachtung, die die Topmanager heute genießen, steht allerdings in einem seltsamen Kontrast zu der Tatsache, daß in Deutschland keine soliden sozialwissenschaftlichen Untersuchungen über sie existieren, die auch nur halbwegs jüngeren Datums sind. Die letzten detaillierteren soziologischen Studien über bundesdeutsche Manager (Kruk 1972; Pross / Boetticher 1971; Zapf 1965) sind sämtlich in den 60er Jahren entstanden. Die Aussage Dahrendorfs vor über drei Jahrzehnten, daß die „wirtschaftliche Oberschicht“ die „unbekannteste Führungsgruppe der deutschen Gesellschaft“ (Dahrendorf 1962: 25) sei, trifft daher auch heute noch zu.

Bemerkenswert ist dabei, daß die wirtschaftliche Elite wie überhaupt die „Oberschicht“ auch in der Diskussion über die Veränderung sozialer Strukturen praktisch keine Rolle spielt. In den Analysen von Autoren wie Beck, Berger, Bolte oder Hradil, die mit ihren Prognosen von der „Indivi-

---

\*) Dieser Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in Kraus, Beate (Hg.): *An der Spitze*, Konstanz 2001, S. 157–215.

<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang ist es interessant, zu beobachten, wie das Primat der Ökonomie, das marxistischen Analysen stets zum Vorwurf gemacht wurde, sich heute in den Massenmedien und im Alltagsbewußtsein durchsetzt. So stellen z.B. spektakuläre Erfolge deutscher Konzerne auf dem Weltmarkt inzwischen auch hierzulande Topnews dar, über die in der Tagesschau an prominenter Stelle berichtet wird, und die Diskussion über die Standortqualität der Bundesrepublik im internationalen Wettbewerb ist ebenso ein Thema der Stammtische geworden wie die Entwicklung des DAX oder des Dollar.

dualisierung“ und „Pluralisierung“ der Gesellschaft die Debatte dominieren, kommt jene Gruppe, die derzeit in der Bundesrepublik über den wohl größten Einfluß verfügt, allenfalls am Rande vor. In anderen führenden westlichen Industrieländern wie Großbritannien, den USA und Frankreich ist das ganz anders. Dort ist das Interesse der Sozialwissenschaftler für die kleine Gruppe der Spitzenmanager wesentlich größer als hierzulande.

Dies gilt besonders für Frankreich, wo Bourdieu seine Theorie von der Rolle des „klassenspezifischen Habitus“ – als strukturierte und zugleich strukturierende Struktur – bei der Reproduktion gesellschaftlicher Klassenstrukturen ganz wesentlich anhand von Untersuchungen über die wirtschaftliche Elite des Landes entwickelt hat. In den Untersuchungen über die französische „Classe dominante“<sup>2</sup> richten Bourdieu, Boltanski, de Saint Martin und Maldidier (Boltanski 1990; Bourdieu 1983, 1984, 1989b; Bourdieu / de Saint Martin 1978, 1982, 1987; Bourdieu / Boltanski 1981; Bourdieu / Boltanski / de Saint Martin 1981; Bourdieu / Boltanski / Maldidier 1981) ihren Blick sowohl auf die jeweils konkrete Ausformung des klassenspezifischen Habitus als auch auf die Rolle, die dem Bildungssystem und dem klassenspezifischen Habitus bei der Reproduktion der Klassenstrukturen zukommt. Bezogen auf die „herrschende Fraktion“ der „Classe dominante“ gehen sie dabei davon aus, daß der mit der Verwandlung in Aktiengesellschaften verbundene Wandel in der Struktur der großen Unternehmen von ihr eine Veränderung ihrer Reproduktionsstrategien erzwingt, da die einfache Vererbung ökonomischen Kapitals unter den neuen Bedingungen nicht mehr ausreicht, um die Spitzenpositionen in den Firmen an die eigenen Kinder weitergeben zu können. An die Stelle der unmittelbaren Vererbung trete der Erwerb von exklusiven Bildungstiteln als entscheidender Qualifikationsnachweis für die Fähigkeit, ein großes Unternehmen führen zu können (Bourdieu / de Saint Martin 1978; Bourdieu / Boltanski / de Saint Martin 1981). Er Sorge für die gewünschte soziale Auslese zugunsten des eigenen Nachwuchses, weil das durch die familiäre Sozialisation in der Einzelperson (als Kern des klassenspezifischen Habitus) schon „inkorporierte Kulturkapital“, das von den Umgangsformen über den Geschmack bis hin zu einem bestimmten Sprachduktus reiche und sich durch jene Vertrautheit mit den Dingen auszeichne, die nur das „umfassende und unmerklich vor sich gehende, bereits in frühester Kindheit im Schoß der Familie einsetzende Lernen“ (Bourdieu 1982, 120f.) hervorbringe, die entscheidende Voraussetzung für den Erwerb jener begehrten Bildungstitel bilde, die allein den Besitz der für Spitzenpositionen verlangten Fähigkeiten in objektiverer und allseits anerkannter Form dokumentieren könnten. Da die Weitergabe des familiären „kulturellen Kapitals“ wegen des für diesen Prozeß erforderlichen hohen zeitlichen Aufwands nur „durch die Verfügung über ökonomisches Kapital ermöglicht“ werde, erfolge so eine Umwandlung „ökonomischen Kapitals“ in „institutionalisiertes kulturelles Kapital“ (Bourdieu 1983: 197), dessen Exklusivität dann die traditionellen Führungspositionen in den Unternehmen und in der Gesellschaft zu sichern erlaube.

Die im klassenspezifischen Habitus verkörperten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata, die bei diesem Umwandlungsprozeß die entscheidende Rolle spielen, sorgen, so Bourdieus Argumentation, als Personifizierung gesellschaftlicher Klassenstrukturen zugleich für deren Stabilisierung unter neuen Rahmenbedingungen. Sie sind sowohl das Produkt sozialer Verhältnisse als auch deren Produzent. Im Zentrum der Arbeiten Bourdieus steht deshalb auch immer wieder der Vergleich zwischen dem Habitus der Bourgeoisie und dem des Kleinbürgertums. Der Selbstsicherheit und Leichtigkeit, die das Verhalten der Angehörigen des etablierten Bürgertums kennzeichnen, stellt er das angestrengte und gezwungene Verhalten des Kleinbürgers gegenüber. In einem Interview über seinen theoretischen Ansatz formuliert Bourdieu diesen Sachverhalt mit den Worten, daß der „Begriff *Habitus*...im Grunde eine recht simple Sache (bezeichnet): wer den Ha-

---

<sup>2</sup> Bourdieu spricht in seinen Arbeiten immer von der „Classe dominante“ bzw. der Bourgeoisie und ihren verschiedenen Fraktionen, wenn er jenen Teil der Bevölkerung analysiert, der sich aus den Unternehmern, den leitenden Angestellten, den hohen Beamten, den akademischen Freiberuflern und den Grundbesitzern/Offizieren zusammensetzt.

bitus einer Person kennt, der spürt oder weiß intuitiv, welches Verhalten dieser Person versperrt ist. Wer z.B. über einen kleinbürgerlichen Habitus verfügt, der hat eben auch, wie Marx einmal sagte, Grenzen seines Hirns, die er nicht überschreiten kann.“ (Bourdieu 1989a: 26f.). Soziale „Distinktion“ bedeute deshalb im Kern, daß die Unterscheidung zu den anderen nicht bewußt angestrebt werde, sondern sich aus dem normalen Verhalten quasi automatisch ergebe. Aus diesem Grund könnten sich „Bürgerliche, und vor allem Intellektuelle, Formen sprachlicher Unterkorrektheit und Lässigkeit erlauben, die dem zu Überkorrektheit verdamnten Kleinbürger nicht gestattet“ (Bourdieu 1990: 91) seien, denn wer sich seiner „kulturellen Identität“ sicher sei, könne mit den allgemein gültigen Regeln spielerisch umgehen, also z.B. seine Vorliebe für außerhalb des Kanons anerkannter Kultur befindliche Dinge wie etwa B-Movies oder Interpreten gängiger Unterhaltungsmusik problemlos äußern.

Im folgenden soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich die Bourdieuschen Aussagen über die Bedeutung des klassenspezifischen Habitus und exklusiver Bildungstitel für die Reproduktion gesellschaftlicher Klassenstrukturen anhand der Rekrutierung der Spitzenmanager der 100 größten deutschen, französischen und britischen Unternehmen<sup>3</sup> bestätigen lassen und ob es in dieser Hinsicht eventuell signifikante Unterschiede zwischen den drei Ländern gibt. Bei den hier untersuchten Spitzenmanagern handelt es sich im übrigen in allen drei Ländern ohne jede Ausnahme um Männer. Frauen sind in diesen Positionen bislang nicht anzutreffen.

## **Forschungsfeld und -methode**

Die Basis der Ausführungen bilden die Ergebnisse eines von der DFG geförderten Forschungsprojekts über „Die soziale Rekrutierung deutscher Manager“ (Hartmann 1995b, 1996) sowie eines daran anschließenden Forschungsprojekts über europäische Topmanager (Hartmann 1997a, 1997b).<sup>4</sup> Im ersten dieser beiden Forschungsprojekten sind teilstrukturierte Intensivinterviews über die Besetzung von Spitzenpositionen mit 24 Managern aus 18 führenden deutschen Großkonzernen (jeweils zwei der drei größten Firmen in den fünf für die deutsche Wirtschaft wichtigsten Sektoren Automobilbau, Chemie- und Elektroindustrie sowie Banken und Versicherungen und jeweils eine der drei größten in den sechs Bereichen Bauwirtschaft, elektronische Datenverarbeitung, Energie und Rohstoffe, Konsumgüter, Maschinenbau und Metall sowie Medien und schließlich zwei der zehn größten Handelsunternehmen) und 27 (zumeist sehr erfahrenen) Personalberatern aus den 10 umsatzstärksten in Deutschland tätigen Personalberatungsfirmen durchgeführt worden.<sup>5</sup> Zusätzlich sind noch die Daten der Mannheimer Elitebefragung von 1981 einer Sonderauswertung für die Gruppe der Spitzenmanager unterzogen worden, so daß auch einige Anga-

---

<sup>3</sup> Die Spitzenmanager der 100 größten US-amerikanischen Konzerne können nur sehr beschränkt in den Vergleich einbezogen werden, weil kaum Angaben über ihre soziale Rekrutierung zu ermitteln waren, es daher bei Angaben über ihre Bildungsabschlüsse bleiben muß. Die Angaben über die Aufsichtsratsvorsitzenden der deutschen Konzerne konnten zwar weitgehend recherchiert werden, bleiben hier aber zumeist unberücksichtigt, weil es in den anderen Ländern keine richtige Vergleichsgruppe gibt bzw. die Angaben für sie fehlen.

<sup>4</sup> Beide Untersuchungen knüpfen an zwei professionssoziologisch ausgerichtete DFG-Projekte über Wirtschaftsjuristen und Informatiker (Hartmann 1988, 1989, 1990a, 1990b, 1993, 1995a, 1995c) an, die bezüglich des Zusammenhangs zwischen sozialer Herkunft und der Besetzung von Führungspositionen in Großunternehmen zu ähnlichen Schlußfolgerungen gelangt sind.

<sup>5</sup> Bei den interviewten Managern handelte es sich in den meisten Fällen um die Leiter kleiner, dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellter Stabsabteilungen, deren Aufgabe in der Vorauswahl potentieller Kandidaten für die Topetagen und der Betreuung der oberen Führungskräfte besteht. Unter den Interviewten befanden sich aber auch Vorstandsmitglieder und Personalchefs. Unter den Personalberatern dominieren eindeutig diejenigen, die schon lange in dieser Branche tätig sind, z.T. sogar zu ihren Gründungsvätern in der Bundesrepublik zählen. Von ihnen, die die große Masse der wirklichen Topbesetzungen unter sich aufteilen, ist ungefähr jeder zweite interviewt worden.

ben über Spitzenmanager außerhalb des engen Kreises der 100 größten Unternehmen gemacht werden können.

Im zweiten Projekt sind biographische Informationen über die soziale Herkunft und die Ausbildung der Vorstandsvorsitzenden, PDGs und Chairmen der 100 größten deutschen, französischen und britischen Unternehmen<sup>6</sup> der Jahre 1970 (nur für Deutschland) und 1995 recherchiert worden. Die Daten für die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen sind vom Verfasser aus zahlreichen Jahrgängen des „Wer ist Wer“, des „Who's Who in Germany“, des „Who's Who in Europe“, aus dem Munzinger-Archiv, dem „Gotha“, zahlreichen Jahrgängen verschiedener Wirtschaftszeitschriften wie vor allem dem „Managermagazin“ sowie in vielen Fällen anhand der Lebensläufe in den Doktorarbeiten der promovierten Vorstandsvorsitzenden ermittelt worden. Auf diese Weise konnte für die Jahre 1970 und 1995 die soziale Herkunft von 83 bzw. 84 Vorstandsvorsitzenden herausgefunden werden. Für 13 dieser Topmanager waren keine diesbezüglichen Angaben zu bekommen, und in vier bzw. drei Unternehmen gab es einen Kollegialvorstand ohne Vorsitzenden oder offiziellen bzw. inoffiziellen Sprecher. Die Erfassungsquote von über 85% liegt weit oberhalb der in den sonstigen einschlägigen Untersuchungen (Bürklin / Rebenstorf 1997; Enke 1974; Hoffmann-Lange 1992; Hoffmann-Lange et.al. 1980; Scheuch / Scheuch 1996) üblichen 30-40%.

Bei der Auswahl der Unternehmen wurde für Deutschland anhand der Auflistung der 100 größten deutschen Unternehmen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung für das Jahr 1970 (FAZ vom 11.9.1971 und vom 9.9.1972)<sup>7</sup> getrennt nach Industrie, Handel und Dienstleistungen auf der einen sowie Banken und Versicherungen auf der anderen Seite eine Rangliste nach den üblichen Kriterien (Umsatzgröße bzw. Bilanzsumme und Beitragseinnahmen) im Verhältnis 80:20 aufgestellt, die dann für 1995 anhand derselben Quelle (FAZ vom 9.7.1996) im erstgenannten Bereich entsprechend dem geringer gewordenen Gewicht der Industrie zugunsten der anderen Sektoren verändert wurde. Maßgeblich war dabei diesmal jedoch nicht die Umsatzhöhe, die den Handel enorm begünstigt hätte, sondern die prozentualen Änderungen in der Wertschöpfung gegenüber 1970, so daß es letztlich zu einer Verteilung kam, bei der auf die Industrie nur noch 50 statt 56 Unternehmen entfielen, während Handel und Dienstleistungen es nun auf 30 statt 24 Firmen brachten.

Die Angaben zu den PDGs der 100 größten französischen Unternehmen mußten doppelt erhoben werden. Um die unmittelbare Vergleichbarkeit mit den Daten von Bourdieu und de Saint Martin von 1972 zu gewährleisten, mußte die Aufstellung unter Ausschluß des Finanzsektors und nach Eigenkapital erfolgen, für einen direkten Vergleich mit den deutschen und britischen Spitzenmanagern inkl. des Finanzsektors und nach Umsatz etc.. Anhand der Auflistung der größten französischen Firmen in „Le 1000“ in L'Expansion vom 10.11.1995 und vom 7.11.1996<sup>8</sup>, die (im Falle der Berücksichtigung des Finanzsektors) wie in Deutschland im Verhältnis 5:3:2 auf Industrie, Handel und Dienstleistungen sowie Banken und Versicherungen aufgeteilt worden sind, konnten alle PDGs mit Ausnahme von sieben bzw. fünf Personen aus dem „Who's Who in France“ (mehrere Jahrgänge bis 1996/97) und (in Einzelfällen) aus einschlägigen Wirtschaftsmagazinen wie L'Expansion und Challenges gewonnen werden. Hinsichtlich der Chairmen der 100 größten briti-

---

<sup>6</sup> Es handelt sich dabei nur um die einheimischen Muttergesellschaften. Unternehmen, die sich im Besitz ausländischer Konzerne befinden, bleiben ebenso unberücksichtigt wie die Töchter einheimischer Konzerne.

<sup>7</sup> Beide Aufstellungen wurden benutzt, weil erst 1971 das Publizitätsgesetz in Kraft trat, daß alle Großunternehmen, d.h. erstmals auch die Nichtaktiengesellschaften zur Bekanntgabe ihrer Umsätze verpflichtete, so daß manche Angaben für 1970 erst 1972 exakt vorlagen.

<sup>8</sup> Es mußten beide Ranglisten benutzt werden, weil diejenige von 1996 die Umsatzzahlen von 1995 enthielt, nicht aber die PDGs, die 1995 die Unternehmen leiteten, sondern jene, die das 1996 machten. Die PDGs des Jahres 1995 waren in der Aufstellung von 1995 aufgeführt.

schen Unternehmen, die nach den Angaben in „The Times 1000 1996“<sup>9</sup>, angesichts der Dominanz des Finanzsektors in Großbritannien aber mit einer um 25% stärkeren Gewichtung der Finanzinstitute, ermittelt worden sind, war die Datenlage deutlich schlechter. Die soziale Herkunft konnte nur für 43 dieser Chairmen, d.h. 46% der 93 Briten<sup>10</sup> unter ihnen, aus dem „Who's Who“ (mehrere Jahrgänge bis 1997) recherchiert werden.

Ergänzt werden die Resultate dieser beiden Forschungsprojekte durch Teilergebnisse eines noch laufenden Projekts über US-amerikanische (und japanische) Spitzenmanager. Da es von einzelnen Ausnahmen abgesehen – wie z.B. dem unlängst verstorbenen CEO<sup>11</sup> von Coca Cola, Goizueta, oder dem Erben des Anheuser-Busch-Konzerns – jedoch nicht gelungen ist, über die soziale Herkunft der CEO der 100 größten US-amerikanischen Unternehmen nähere Angaben herauszubekommen, werden nur die Bildungsabschlüsse der CEO, und auch diese aufgrund des mangelnden Bezugs zur sozialen Rekrutierung nur relativ knapp, in die Betrachtung einbezogen. Alle Angaben zu den US-amerikanischen Spitzenmanagern sind anhand der in „Fortune 500“ vom 29.4.1996 aufgeführten Unternehmen im Who's Who in America (mehrere Jahrgänge bis 1997) recherchiert worden.

### **Exklusive Bildungseinrichtungen und die soziale Rekrutierung von Spitzenmanagern in Frankreich, Großbritannien und den USA**

Angesichts der Bedeutung, die exklusive Bildungseinrichtungen in den Analysen von Bourdieu spielen, soll zunächst deren Rolle bei der Rekrutierung von Spitzenmanagern in Frankreich, Großbritannien und den USA, also Ländern mit ausgesprochenen Elitebildungsstätten, beleuchtet werden. In Frankreich ist ihre Bedeutung zweifelsohne am größten. Schon unter den von Bourdieu und de Saint Martin untersuchten PDGs<sup>12</sup> der 100 größten französischen Unternehmen des Jahres 1972 verfügten fast 90% über einen Abschluß an einer Universität oder einer der Grandes Écoles<sup>13</sup>. Dabei lagen die Grandes Écoles, die bis heute vor allem aufgrund ihrer sehr strengen Aufnahmeprüfungen ein weit höheres Ansehen als die Universitäten genießen, mit knapp 70% weit

---

<sup>9</sup> Um die Vergleichbarkeit mit den deutschen und französischen Unternehmen zu ermöglichen, ist die erstmals nach dem Maßstab „employed capital“ vorgenommene Aufstellung nicht einfach übernommen worden, sondern bezogen auf den Umsatz, die Bilanzsumme oder die Beitragseinnahmen umgerechnet worden.

<sup>10</sup> Die übrigen Chairmen stammen aus den USA, Kanada, den Niederlanden und Südafrika. In dieser Hinsicht unterscheiden sich britische Großunternehmen erheblich von denen in Deutschland und Frankreich, wo es nur in einem einzigen Fall einen Ausländer an der Spitze eines Großkonzerns gibt.

<sup>11</sup> CEO ist die Abkürzung für „Chief Executive Officer“, den mächtigsten Manager in US-amerikanischen Unternehmen und in etwa einem Vorstandsvorsitzenden vergleichbar.

<sup>12</sup> PDG ist die Abkürzung für „Président-Directeur Général“. Diese Position an der Spitze eines Unternehmens, die zumeist mit Vorstandsvorsitzender übersetzt wird, beinhaltet jedoch einen deutlich größeren Einfluß als die eines deutschen Vorstandsvorsitzenden. Sie stellt in vielerlei Hinsicht eine Kombination aus Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitz dar.

<sup>13</sup> Die Grandes Écoles, deren erste 1746 gegründet wurde, stellen eine Besonderheit des französischen Bildungssystems dar. Sie sind von den Universitäten unabhängige Eliteschulen, an denen gut 100.000 von insgesamt ca. 2,1 Mio. Studierenden eingeschrieben sind (Plaisance 1996, 98). Ihre Zahl beläuft sich insgesamt auf ungefähr 300, davon ca. die Hälfte ingenieurwissenschaftlich und ein Viertel wirtschaftswissenschaftlich ausgerichtet. Die renommiertesten Grandes Écoles sind die École Polytechnique für die Ingenieurwissenschaften, die ENA (École Nationale d'Administration) für die Verwaltungswissenschaften, die HEC (École des Hautes Études Commerciales) für die Wirtschaftswissenschaften und die ENS (École normale supérieure) für die Geisteswissenschaften. Außer an den wirtschaftswissenschaftlichen Grandes Écoles, für deren Besuch zwischen 75.000 und 120.000 französischen Francs für das gesamte dreijährige Studium gezahlt werden müssen, fallen keine besonderen Studiengebühren an. Diesen renommierten Grandes Écoles ist nur noch die autonome Sciences Po in Paris hinsichtlich ihrer Aufnahmebedingungen und ihres Ansehens vergleichbar. Sie wird deshalb in den meisten Veröffentlichungen ebenfalls zu den Grandes Écoles gezählt.

vorn. Unter den Grandes Écoles selbst herrschten die mit ingenieurwissenschaftlicher Ausrichtung und vor allem die berühmte École Polytechnique eindeutig vor (s. Tab. 1).

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Bedeutung exklusiver Bildungstitel für die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft noch weiter erhöht. Zwar ist der Anteil der Absolventen der Grandes Écoles und der Universitäten unter den PDGs insgesamt kaum noch gestiegen, die Konzentration auf die renommiertesten unter den Bildungsinstitutionen hat aber deutlich zugenommen. Mittlerweile besitzen 56% (ohne Berücksichtigung des Finanzsektors) bzw. 69% (unter Einschluß des Finanzsektors) der PDGs einen Abschluß der École Polytechnique (l'X), der IEP oder der HEC, während es 1972 „nur“ 47% waren. Allein im ingenieurwissenschaftlichen Bereich hat sich der Anteil der l'X von ca. 50% auf 70% (ohne Berücksichtigung des Finanzsektors) bzw. über 90% (unter Einschluß des Finanzsektors) erhöht. Von jenen PDGs, die an einem IEP studiert haben, sind außerdem fast 90% anschließend noch auf der ENA gewesen.<sup>14</sup> Ungefähr zwei Drittel der PDGs kommen also allein von den drei wohl renommiertesten Grandes Écoles (l'X, ENA oder HEC), auf denen jährlich nicht mehr als einige hundert Studierende ihren Abschluß machen. Zugleich liegt der Prozentsatz der Absolventen von Polytechnique, ENA und HEC, die danach noch in einem der berühmten Grands Corps wie etwa dem Corps des Mines oder der Inspection des Finances<sup>15</sup> gewesen sind, mit ca. 65% ebenfalls außerordentlich hoch.

**Tab. 1:** Soziale Herkunft und Bildungsabschlüsse der PDGs der 100 größten Unternehmen Frankreichs 1972 und 1995

	École Polytechnique (allein)	École Polytechnique, Mines, Ponts etc.	Andere Écoles d'Ingenieurs	Sciences Po (IEP)	HEC, ESC, ESSEC	Juristische Fakultät	Phil., Med., Naturw. Fak.	Abitur, Hochschule ohne nähere Angaben	Sekundärbildung, ohne Angaben	Insg.
<b>1972</b>										
<i>Arbeiterklasse und Mittelschichten</i>	3	1	5	-	2	2	-	-	-	13
<i>Herrschende Klasse</i>	1	18	16	15	7	11	3	4	6	81
davon:										
leitende Angestellte	-	4	4	2	1	2	-	-	-	13
Offiziere, Grundbesitzer	-	3	2	3	-	1	-	-	1	10
freie Berufe, hohe Beamte	-	6	-	4	1	3	-	-	-	14
Industrielle, Bankiers	1	5	10	6	5	5	3	4	5	44
<u>Ohne Angaben</u>	-	-	-	-	-	2	-	-	4	6
<i>Zusammen</i>	4	19	21	15	9	15	3	4	10	100
<b>1995 (nach Eigenkapital und ohne Finanzsektor)</b>										
<i>Arbeiterklasse und Mittelschichten</i>	1	3	3	-	1	1	1	1	1	12
<i>Herrschende Klasse</i>	7	17	9	19	8	6	9	4	4	83

<sup>14</sup> Es gibt insgesamt 7 Instituts d'études politiques (IEP), eines, die Sciences Po, in Paris, und 6 weitere in Aix-en-Provence, Bordeaux, Grenoble, Lyon, Straßburg und Toulouse. Wenn von einem IEP die Rede ist, ist zumeist die Sciences Po gemeint. Von den PDGs der 100 größten Unternehmen des Jahres 1995, die an einem IEP waren, haben 90% ihren Abschluß an der Sciences Po gemacht. Die restlichen 10%, die an den nicht ganz so renommierten IEP in Bordeaux und Toulouse waren, haben aber auch zu immerhin zwei Dritteln anschließend die ENA besucht.

<sup>15</sup> Die Grands Corps sind Elite-Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, in denen ein Großteil der höchsten Beamten konzentriert ist. Sie rekrutieren jedes Jahr die 60 besten Absolventen der Ecole Polytechnique und die 15 besten der ENA. Erstere kommen in das Corps des Mines, das Corps des Ponts et Chaussées und das Corps des Télécommunications, letztere in den Conseil d'Etat, die Cour des Comptes und die Inspection des Finances. Um in die Grands Corps aufgenommen zu werden, müssen die Kandidaten zuvor häufig sogar zwei der renommierten Grandes Écoles erfolgreich absolviert haben (Suleiman 1974: 239ff.; Suleiman 1978: 95ff.).

davon:										
leitende Angestellte	2	8	5	5	1	1	-	-	-	22
Offiziere, Grundbesitzer	1	1	1	1	-	-	-	-	-	4
freie Berufe, hohe Beamte	1	6	1	7	2	1	1	-	1	20
Industrielle, Bankiers	3	2	2	6	5	4	8	4	3	37
<i>Ohne Angaben</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	<u>5</u>	<u>5</u>
<i>Zusammen</i>	8	20	12	19	9	7	10	5	10	100
<b>1995 (nach Umsatz und mit Finanzsektor)</b>										
<i>Arbeiterklasse und Mittelschichten</i>	2	2	1	1	2	1	-	-	2	11
<i>Herrschende Klasse</i>	8	17	2	28	8	5	5	4	5	82
davon:										
leitende Angestellte	4	7	-	5	-	-	-	-	-	16
Offiziere, Grundbesitzer	-	1	1	2	1	-	-	-	-	5
freie Berufe, hohe Beamte	2	6	1	11	3	1	1	-	2	27
Industrielle, Bankiers	2	3	-	10	4	4	4	4	3	34
<i>Ohne Angaben</i>	-	-	-	<u>1</u>	-	-	-	-	<u>6</u>	<u>7</u>
<i>Zusammen</i>	10	19	3	30	10	6	5	4	13	100

Quelle: Bourdieu / de Saint Martin 1978, 46 und eigene Recherchen<sup>16</sup>

In Großbritannien bietet sich ein ähnliches Bild. Zwar weisen allgemein nur ca. 70% der Chairmen der 100 größten Unternehmen einen Universitätsabschluß auf, was vor allem eine Folge des hohen Renommées der als Alternativen zur Verfügung stehenden Offizierslaufbahn in den Eliteregimentern der Guards<sup>17</sup> oder einer Ausbildung zum Wirtschafts- oder Buchprüfer an einem der angesehenen Institutes of Chartered Accountants<sup>18</sup> ist, der Besuch von Eliteausbildungsstätten ist aber auch für die britischen Spitzenmanager typisch. Über drei Viertel der von Giddens und Stanworth Anfang der 70er Jahre untersuchten, zwischen 1900 und 1939 geborenen Chairmen der 200 größten Unternehmen (Giddens / Stanworth 1978: 221) und zwischen 66% (Industrie) und 83% (Versicherungen) der von Whitley zur selben Zeit untersuchten Direktoren der 40 größten Industrieunternehmen und 26 größten Finanzinstitute (Whitley 1974: 68ff.) hatten eine der privaten Public Schools<sup>19</sup> besucht. Allein in Eton, der bekanntesten Public School, waren 15% der Industrie-, 33% der Bank- und 39% der Versicherungsdirektoren. Für die sechs renommiertesten Public Schools zusammen lauteten die Werte 23%, 54% und 68% (ebd.: 70).<sup>20</sup> Bei den Universitäten setzte sich diese Konzentration auf wenige Eliteausbildungsstätten bruchlos fort. Ungefähr 52% der Chairmen und zwischen 40% (Industrie) und 60% (Banken) der Direktoren hatten in Oxford und/oder Cambridge, den beiden mit Abstand angesehensten Universitäten des Landes studiert.

<sup>16</sup> Die Kategorie der hohen Beamten ist exklusiver als die der höheren Beamten in Deutschland, da sie nur die oberen 5% der Beamten wie etwa Präfekten, Generäle oder Diplomaten umfaßt. Die anderen Beamten, die in Deutschland zu den höheren Beamten gerechnet werden, bilden in Frankreich zusammen mit den leitenden Angestellten die Kategorie der Cadres supérieurs, hier als leitende Angestellte übersetzt. Bei Vergleichen zwischen den deutschen und den französischen Spitzenmanagern ist diese Differenz zu berücksichtigen.

<sup>17</sup> Die Guards mit ihren 500-600 Offizierspositionen stellen eine traditionelle Bastion der Söhne der „Upper class“ und vor allem des Adels dar.

<sup>18</sup> Diese beiden Wege haben von den Chairmen der 100 größten Unternehmen des Jahres 1995 weitere 12 gewählt.

<sup>19</sup> Als Public Schools gelten jene gut 500 Privatschulen, deren Schulleiter Mitglied in den exklusiven Organisationen HMC (Headmasters' Conference) für die Jungenschulen, GBA (Association of Governing Bodies of Public Schools) für Jungen- und gemischte Schulen sowie SHMIS (Society of Headmasters and Headmistresses of Independent Schools), GBGSA (Governing Bodies of Girls' Schools Association) oder GSA (Girls' Schools Association) für Mädchenschulen sind. Für die Wirtschaftselite sind die HMC-Schulen ausschlaggebend.

<sup>20</sup> Bei Stanworth / Giddens liegt der Anteil von Eton und Harrow bei 23%, der der als „Clarendon Schools“ bekannten neun angesehensten Public Schools bei 36% (Stanworth / Giddens 1974b: 90).

An der großen Bedeutung der Public Schools und von Oxbridge hat sich bis heute nicht viel geändert. Von den Chairmen der 100 größten britischen Unternehmen des Jahres 1995 haben 72 ihre Schulzeit auf einer Public School verbracht und 45 haben in Oxford oder Cambridge studiert. Unter den Public Schools ist dabei eine deutliche Konzentration auf die renommiertesten Schulen festzustellen. Allein 11 Chairmen waren in Eton und noch einmal 14 auf einer der anderen acht Clarendon Schools<sup>21</sup>, und die übrigen 47 Chairmen verteilen sich auch nur auf weitere 27 von den insgesamt immerhin 200 HMC-Schools. Fast drei Viertel der Chairmen haben also ganze 36 Public Schools und fast die Hälfte der Chairmen ganze zwei Universitäten besucht. Im Finanzbereich ist das Gewicht der Eliteinstitutionen besonders groß. So liegt der Anteil der Public-School-Schüler unter den Chairmen der 10 größten Banken bei 70%, der der Oxbridge-Absolventen sogar bei 80%. Bei den 10 größten Versicherungen ist das Bild ähnlich, sind die Gewichte nur zugunsten der Public Schools verschoben. Alle zehn Chairmen haben eine Public School besucht, Oxbridge-Absolventen sind dagegen nur vier von ihnen. Zwei weitere haben ihre Ausbildung allerdings auf den kaum weniger renommierten schottischen Universitäten Edinburgh und St. Andrews abgeschlossen. Von den Chairmen der 25 größten Banken und Versicherungen haben über 80% eine Public School besucht, allein sieben Eton, und 56% sind Oxbridge-Absolventen. In der Industrie liegen die Werte etwas niedriger. Von den Chairmen der 50 größten Industriekonzerne haben 72% eine Public School besucht, und der Anteil der Oxbridge-Absolventen liegt bei 40%.<sup>22</sup>

Was die Ausbildung der US-Spitzenmanager betrifft, so haben mit 80-95% traditionell ähnlich viele wie in Frankreich und deutlich mehr als in Großbritannien eine Universität (College oder University) besucht (Burck 1976: 175; Pierson 1969: 86 ff.; Useem / Karabel 1986: 188 ff.), der Anteil der führenden Ausbildungsstätten liegt allerdings erheblich niedriger als in den beiden anderen Ländern. So war in der Untersuchung von Useem „nur“ jeder sechste der „Corporate directors“, die in zwei oder mehr Boards vertreten sind, in einer der 13 renommiertesten Privatschulen ausgebildet wurden (Useem 1984: 68), und von den über 2700 Managern der Studie von Useem und Karabel hatte „nur“ gut jeder dritte einen Abschluß an einer der 12 angesehensten Universitäten gemacht<sup>23</sup>. Je höher die Position der Manager ist, um so höher ist üblicherweise allerdings auch der Prozentsatz der Absolventen dieser Eliteeinrichtungen<sup>24</sup>. Allein die als „Big Three“ bekannten privaten Renommieruniversitäten Harvard, Yale und Princeton vereinigten in den 60ern um die 20% der Topmanager auf sich (Pierson 1969: 105, 111). Wie groß das Gewicht der privaten Eliteuniversitäten bis heute geblieben ist, zeigt die Tatsache, daß von den CEO der 100 größten US-Unternehmen des Jahres 1995 (bei insgesamt ca. 2.000 Universitäten und vierjährigen Colleges sowie weiteren ca. 1.500 zweijährigen Colleges im Land) immer noch 28 auf einer der sieben „Ivy-League-Universitäten“ waren, 12 davon allein in Harvard, und weitere fünf auf den renommierten privaten Universitäten Stanford und M.I.T. Ein Drittel der Spitzenmanager hat also auf nur neun und ein Viertel sogar auf nur vier Eliteuniversitäten studiert.

Die enorme Bedeutung, die den genannten Eliteeinrichtungen für die Ausbildung der Spitzenmanager zukommt, korrespondiert mit einer ausgesprochen exklusiven sozialen Rekrutierung dieses

<sup>21</sup> Zu den neun Clarendon Schools gehören neben Eton noch Charterhouse, Harrow, Merchant Taylors', Rugby, Shrewsbury, St. Pauls, Westminster und Winchester.

<sup>22</sup> Die etwas höheren Prozentsätze als in Hartmann 1997a ergeben sich aus anhand neuer Quellen inzwischen zusätzlich ermittelten Angaben für drei Chairmen.

<sup>23</sup> Zu diesen zählen Useem und Karabel neben Universitäten der sog. "Ivy League" wie Columbia, Harvard, Pennsylvania, Princeton und Yale solche Einrichtungen wie das MIT, Stanford oder Johns Hopkins.

<sup>24</sup> Während z.B. nur 36,4% der Manager mit einem Abschluß einer der anderen Universitäten die Position eines „Chief executive“ erreicht haben und gar nur 20,5% von ihnen in den „Boards of directors“ anderer Großunternehmen vertreten sind, liegen die vergleichbaren Werte für die Absolventen der Elite-Universitäten bei 51,6% bzw. 37,9% (Useem / Karabel 1986: 190).

Personenkreises. Je nach Land kommen drei Viertel bis über vier Fünftel der Topmanager aus der „Classe dominante“ bzw. der „Upper class“, d.h. den Familien von größeren Unternehmern, Großgrundbesitzern, leitenden Angestellten, akademischen Freiberuflern und höheren Beamten. Dies gilt heute wie auch schon vor 25 Jahren. So kamen die PDGs der 100 größten französischen Firmen 1972 zu über 80% aus der „Classe dominante“ mit einem Gesamtanteil an der Bevölkerung von ungefähr 4%, ein Wert, der zwischen dem 1. Weltkrieg und den 60er Jahren weitgehend stabil geblieben war<sup>25</sup>. Diese gehobene soziale Rekrutierung hat sich bis heute nicht geändert. Von den PDGs der 100 größten französischen Unternehmen des Jahres 1995 kommen 82 aus der „Classe dominante“, während nur ganze 11 von ihnen aus den „Classes populaires et moyennes“ stammen (s. Tab. 1).<sup>26</sup> Fast die Hälfte der PDGs ist sogar in den Familien von Großunternehmern, PDGs großer Firmen, Spitzenbeamten, Generälen und renommierten Freiberuflern aufgewachsen, also in Familien, die im Unterschied zu denen mittlerer Unternehmer oder einfacher Ärzte und Studienräte selbst schon der gesellschaftlichen Elite ihrer Zeit zuzurechnen waren.

Die Spitzenmanager der britischen Unternehmen weisen eine nicht ganz so elitäre soziale Rekrutierung wie ihre französischen Kollegen auf, sind ihnen insgesamt aber durchaus vergleichbar. Giddens / Stanworth haben Mitte der 70er Jahre ermittelt, daß damals zwei Drittel der Direktoren der 150 größten britischen Industriekonzerne und 80% der Direktoren der 49 größten Finanzinstitute des Landes (Giddens und Stanworth 1978: 219), insgesamt also knapp drei Viertel der Direktoren aus der „Upper class“ stammten. Bemerkenswert ist, daß die Zahlen über die Jahrzehnte hinweg weitgehend stabil geblieben waren, sich an der elitären sozialen Rekrutierung seit der Jahrhundertwende nicht viel geändert hatte (Stanworth und Giddens 1974b: 92ff.)<sup>27</sup>. Neuere Angaben ließen sich umfassender nur für den Finanzsektor ermitteln. Jene 19 Chairmen, deren soziale Herkunft im Who's Who recherchiert werden konnte, stammen ohne Ausnahme aus den Familien von großen Unternehmern, Bankiers, Chairmen, akademischen Freiberuflern, hohen Adligen, Beamten oder Offizieren. In den 15 größten Industriekonzerne trifft das immerhin auch noch auf 8 der 13 britischen Chairmen zu, und bei den restlichen 60 Firmen für 16 der 56 britischen Chairmen. Unter Berücksichtigung der Tatsache, daß die Berufe der Väter im britischen Who's Who zumeist nur dann angegeben waren bzw. recherchiert werden konnten, wenn die Väter selbst Aufnahme in das Who's Who gefunden hatten, ist zu vermuten, daß jene 43 Chairmen, deren soziale Herkunft zu ermitteln war, zum größten Teil mit jenen Vorstandsvorsitzenden und PDGs zu vergleichen sind, die aus der Elite im weiteren Sinne stammen. Da der Prozentsatz in dieser Hinsicht fast gleich hoch wie in Frankreich liegt, dürfte es auch insgesamt keine gravierenden Unterschiede in der sozialen Zusammensetzung geben. Für die USA ließen sich leider keine vergleichbaren aktuellen Angaben ermitteln. Nimmt man jedoch ältere Forschungsergebnisse für die USA hinzu (Burck 1976; Mills 1962; Moore / Alba 1982; Sturdivant / Adler 1976; Useem / Karabel 1986), so kann man wohl davon ausgehen, daß die soziale Selektionsfunktion der Bildungssysteme in allen drei Ländern (mit Abstufungen) erfolgreich funktioniert hat.

Frankreich ist dabei eindeutig das Land, in dem all das am deutlichsten ausgeprägt ist. Zum einen ist die Besetzung von Spitzenpositionen im Management sehr stark an den Besitz herausgehobener Bildungsabschlüsse gebunden, zum anderen zeichnet sich das Bildungssystem durch eine be-

<sup>25</sup> Vgl dazu Desrosières / Thévenot 1996: 14, 26, 105; Haupt 1989: 30-31; Recensement generale de la population de mai 1954: 30-31.

<sup>26</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Joly (1994) und Kadushin (1995) in ihren Studien über Teilgruppen der französischen Wirtschaftselite

<sup>27</sup> Geändert hatte sich allerdings die Zusammensetzung, indem der Prozentsatz der als Professionals (Ärzte, Anwälte etc.) tätigen Väter von ganzen 6-7% zu Beginn des Jahrhunderts auf über 25% im Jahre 1970 gestiegen war, während der Anteil der Industriellen, Bankiers, Großgrundbesitzer und sonstigen Personen, „who possess substantial property or wealth“ (Giddens and Stanworth 1978: 247), von ungefähr 70% auf unter 50% gesunken war (ebd.: 219 f.).

sonders scharfe Auslese aus. Das gilt vor allem für die renommiertesten Einrichtungen, die berühmten Grandes Écoles und die Sciences Po. So bestehen z.B. an der ENA nur ungefähr 150 der über 2.000 Kandidaten die Aufnahmeprüfung, an der Sciences Po ca. 400 von mehreren tausend. An den anderen bekannten Grandes Écoles ist es aufgrund der geringen Zahl der angebotenen Studienplätze (ca. 300 an der École Polytechnique, ebenso viele an der École Centrale und der École de Hautes Etudes Commerciales, 100-150 an der École Nationale des Ponts et Chaussées und weniger als 100 an der École des Mines) ähnlich.

Die Chancen des Nachwuchses aus der Arbeiterschaft und den Mittelschichten, einen dieser Studienplätze zu erringen, sind äußerst gering. Ende der 60er Jahre kamen auf den bekannten Grandes Écoles wie der Polytechnique, der ENA, der HEC oder Sciences Po zwischen 70% und 80% der Studierenden aus den Familien von Unternehmern, Freiberuflern, leitenden Angestellten und höheren Beamten (Bourdieu 1989b: 192; Suleiman 1974: 58ff., 87ff.), und die Entwicklung in den Jahrzehnten seither zeigt noch eine Verschärfung der sozialen Selektion. Wiesen von den Studierenden der vier bekanntesten Grandes Écoles, der Polytechnique, der ENA, der ENS (École Normale Supérieure) und der HEC, zwischen 1966 und 1970 immerhin noch 21,2% eine „origine populaire“ (Bauern, Arbeiter, normale Angestellte und Beamte, Handwerker, Kaufleute und Unternehmer)<sup>28</sup> auf, waren es zwischen 1989 und 1993 nur noch 8,6%. Der Anteil der Kinder von Cadres supérieurs und Lehrern<sup>29</sup> ist demgegenüber auf 81,3% gestiegen.<sup>30</sup> Zwar hat sich auch der Anteil der Jugendlichen mit einer „origine populaire“ an den entsprechenden Jahrgängen der 20-24jährigen von 84,6% auf nur noch 68,2% deutlich verringert (Euriant / Thélot 1995: 434ff.), dieser Rückgang fällt mit knapp 20% gegenüber fast 60% jedoch bei weitem geringer aus als der unter den Studierenden an den vier Grandes Écoles.

Durch die Existenz der Grandes Écoles konnte die seit den 60er Jahren stattfindende soziale Öffnung des Bildungswesens und auch der Universitäten wirksam unterlaufen werden. Die Masse der neu in die Hochschulen strömenden Kinder aus den mittleren und unteren Klassen und Schichten ist nur bis in die Universitäten gelangt, die durch die Zunahme der Studierenden von knapp 185.000 im Jahre 1960 auf inzwischen gut 1,4 Mio. (unter Einbeziehung aller Hochschularten sogar ca. 2,1 Mio.) ihre soziale Rekrutierungsbasis deutlich verändert haben. Der Anteil der Studierenden, die aus den Familien von Unternehmern, Freiberuflern und Cadres supérieurs stammen, ist (trotz einer deutlichen Zunahme dieser Gruppen an den Erwerbstätigen von 50%) zwi-

---

<sup>28</sup> Euriant und Thélot haben die Unternehmer („Chef d'entreprise“) leider nicht gesondert aufgeführt, sondern in Anlehnung an die französische Statistik als Teil der sozialen Kategorie „Artisan, commercant, chef d'entreprise“ zusammen mit den Handwerkern und Händlern, so daß eine andere Zuordnung als die zur (zumindest für Teile dieser Gruppe nicht zutreffende) „origine populaire“ nicht möglich ist. Ein Vergleich mit den Angaben bei Bourdieu (1989b) läßt aber vermuten, daß unter der Kategorie „origine populaire“ vor allem bei der HEC ein nicht unerheblicher Teil von größeren Unternehmern eingeordnet worden ist. Bourdieu kommt bei der HEC diesbezüglich ohne die PDGs der Industrie noch auf fast 10%.

<sup>29</sup> Unter Cadres supérieurs ist die Gruppe der leitenden Angestellten in Staat und Wirtschaft (mit Ausnahme der hohen Beamten) zu verstehen. Sie ist allerdings (auch unter Ausklammerung der knapp 40% unter ihnen, die im öffentlichen Dienst beschäftigt sind) insgesamt weiter gefaßt als in Deutschland. Während die Unternehmen hierzulande sehr darauf achten, den Titel des leitenden Angestellten nicht inflationär zu verwenden und deren Anteil an den Beschäftigten in der Wirtschaft seit den 60ern daher ziemlich konstant bei 2-3% liegt, unterliegt diese Kategorie in Frankreich einer deutlichen Ausweitung. Unter Ausklammerung des staatlichen Sektors werden inzwischen gut 5% der Erwerbstätigen dazu gerechnet (Desrosières / Thévenet 1996: 92f., 112ff.). Die wichtige Differenzierung zwischen den Lehrern an den Lycées und den Hochschulen (Professeurs) auf der einen und den Lehrern an den anderen Schulen, die üblicherweise zu den Professions intermédiaires gerechnet werden, fehlt hier leider. Ein Vergleich der bei Euriant / Thélot für die Jahre von 1966-1970 für die École Polytechnique angegebenen Zahlen mit denen von Bourdieu (1989b) läßt aber mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Anteil der Professeurs von mindestens zwei Drittel vermuten

<sup>30</sup> Nimmt man die nicht vom Staat, sondern von der Industrie- und Handelskammer Paris getragene HEC heraus, haben sogar 87,6% der Studierenden einen Cadre supérieur oder einen Lehrer zum Vater. Mit 64,5% sind die Kinder der Cadres supérieurs dabei fast dreimal stärker als die der Lehrer vertreten

schen 1960 und 1990 von 48% auf nur noch 38,6% zurückgegangen (eigene Berechnungen nach Roullin-Lefebvre / Esquieu 1992: 5).

Die Grandes Écoles, vor allem die berühmten unter ihnen, haben dagegen ihren elitären Charakter, der sie schon früher von den Universitäten abhob, bis heute bewahren können, so daß sich der Nachwuchs der „Classe dominante“ durch ihren Besuch in puncto Bildungstitel auch weiterhin deutlich vom Nachwuchs der anderen Bevölkerungsschichten abheben kann. Der Trend hin zu immer exklusiveren Bildungsabschlüssen hat auch dafür gesorgt, daß die juristischen Fakultäten, die früher noch eine Sonderstellung unter den Universitätsfakultäten besaßen und deren Examen dementsprechend höher bewertet wurden, ihre Position entgegen der Vermutung von Bourdieu, Boltanski und de Saint Martin, die sie zusammen mit IEP und HEC als die Bildungseinrichtungen für den neuen, den Anforderungen multinationaler Unternehmen entsprechenden Typus von Spitzenmanager ansahen (Bourdieu / Boltanski / de Saint Martin 1981: 32, 40f.) nicht nur nicht haben ausbauen, sondern mit einer Reduktion um über 50% nicht einmal annähernd halten können. Sie haben sich dem allgemeinen Ansehensverlust der Universitäten nicht entziehen können. Gleichzeitig ist der von Bourdieu, Boltanski und de Saint Martin aufgrund der Veränderung des Managertyps prognostizierte Bedeutungsverlust der ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Grandes Écoles auf die weniger angesehenen unter ihnen beschränkt geblieben. Die École Polytechnique war von diesem Prozeß nicht betroffen, hat ihr Gewicht im Gegenteil sogar noch erhöht, weil sie die Exklusivität ihrer Abschlüsse hat bewahren können.

Eine soziale Vorauslese der Studierenden erfolgt dabei schon in den Schulen. So schaffen die Kinder von Arbeitern das Baccalaureat, also den Abschluß des Lycées, nur zu ca. 20% und die von normalen Angestellten, Beamten und Kleinunternehmern auch nur auf zu ca. 38%, während die Kinder von akademischen Freiberuflern, leitenden Angestellten und Lehrkräften mit fast 80% wesentlich erfolgreicher sind (Kerviel 1991: 44). Die zweite entscheidende Hürde stellt die Wahl eines bestimmten Typs des Baccalaureats dar. Wer sich berechnen will, die Aufnahmeprüfung für eine der Classes préparatoires als unabdingbare Voraussetzung für den Besuch einer Grande École zu bestehen, versucht in der Regel das Baccalaureat C (Bac-C)<sup>31</sup> mit seinem mathematisch-naturwissenschaftlichen Schwerpunkt zu machen, das von weniger als 16% aller Bac-Absolventen bestanden wird (Roullin-Lefebvre / Esquieu 1992: 6). Denn von den Inhabern eines Bac-C schaffen ungefähr fünfmal mehr den Sprung in eine der Classes préparatoires als der Durchschnitt aller Bac-Absolventen (HCEE 1990: 42ff., 76) und sie stellen insgesamt 57% aller Schüler in den Classes préparatoires (Croissandeau 1989: 24). Das Bac-C wird dementsprechend in weit überdurchschnittlichem Maße vom Nachwuchs des gehobenen Bürgertums gewählt und bestanden. Während der Anteil der Kinder von „Cadres et professions liberales“ bei den Absolventen der wenig angesehenen Bacs der Typen F und G nur bei jeweils 14% liegt, beträgt er beim Bac-C 48%, verglichen mit ca. 40% (Bac-F, Bac-G) bzw. 19% (Bac-C) für die Kinder von normalen Angestellten und Arbeitern (Kerviel 1991: 40f.; Roullin-Lefebvre / Esquieu 1992: 6).

Obwohl an den meisten renommierten Grandes Écoles keine Studiengebühren verlangt werden und das Zulassungsverfahren in Form standardisierter Prüfungen allen die gleichen Chancen zu eröffnen scheint, sorgt das französische Bildungssystem dennoch für eine äußerst effektive soziale Auslese zugunsten des Nachwuchses der „Classe dominante“. Diese „Effizienz“ hat eine wesentliche Ursache. Die Familien aus der „Classe dominante“ verfügen über die für ein erfolgreiches Bestehen der zahlreichen Prüfungen notwendigen kulturellen und auch ökonomischen Voraussetzungen in weitaus größerem Maße als die Familien aus den anderen Klassen und Schichten. Sie

---

<sup>31</sup> Seit 1995 sind die ehemaligen Bac-C, -D, -D' und -E im neuen Bac-S (Bac-Scientifique) zusammengefaßt. Da das Bac-S aber Schwerpunktsetzungen für bestimmte Gebiete wie z.B. Mathematik ermöglicht, dürfte sich an der sozialen Auslesefunktion nichts Gravierendes ändern.

besitzen das erforderliche „kulturelle Kapital“ und/oder hinreichende finanzielle Mittel, um eventuelle Mängel durch professionelle Kräfte (Bourdieu 1983: 186ff.) oder den Besuch privater Schulen<sup>32</sup> ausgleichen zu können.

Bemerkenswert ist zudem, wie stark die soziale Selektion selbst noch unter den schon durch vielfältige Auswahlprozeduren ausgesiebten Kandidaten des Concours für die ENA, zu über 50% immerhin Absolventen von anderen Grandes Écoles, wirkt. Von den Kindern des gehobenen Bürgertums, die 1983-1985 sowieso schon gut 60% der Bewerber stellten, bestand jeder zehnte die Aufnahmeprüfung, von den 31%, die aus der Arbeiterschaft und den breiten Mittelschichten stammten, schaffte es dagegen nur jeder zwanzigste (Bourdieu 1989: 366). Der skizzierte Trend dürfte durch den Bedeutungszuwachs der privaten Grandes Écoles de Commerce wie etwa der HEC noch verstärkt werden. Mit Studiengebühren von knapp 75.000-120.000 Francs für die drei Jahre des Studiums (Le Monde L'EDUCATION, No. 209, Novembre 1993: 73) dürften sie die soziale Öffnung nicht gerade vorantreiben. Die Entwicklung an der HEC spricht jedenfalls nicht dafür. Zwar hat sie unter den vier führenden Grandes Écoles immer noch den mit Abstand höchsten Anteil von Studierenden mit einer „origine populaire“, dieser ist in den letzten 25 Jahren aber um fast zwei Drittel von 31,5% auf jetzt 11,8% gesunken (Euriat / Thélot 1995: 434f.).

Die Situation in Großbritannien ist im Grundsatz ähnlich. Auch hier zeichnet sich das Bildungssystem durch die Existenz eines ausgeprägt elitären Sektors aus. Dessen soziale Selektionsfunktion macht sich aber weit stärker als in Frankreich, wo Privatschulen keine wesentliche Funktion im Prozeß der sozialen Auslese zukommt, im Bereich des allgemeinbildenden Schulwesens bemerkbar. Die Public Schools als der Kern der Privatschulen bilden in Großbritannien die entscheidende Instanz für die soziale Selektion. Da sie zumeist in Form von Internaten („Boarding schools“) organisiert sind und die Schüler zuvor häufig auch schon die Internate der privaten „Preparatory schools“<sup>33</sup> besucht haben, werden die Kinder der „Upper class“ in ihren Verhaltensweisen wie ihren Leistungen weit stärker als in Frankreich vom Schulleben geprägt. Für die Aneignung exklusiver Bildungstitel spielt die Weitergabe des familiären „kulturellen Kapitals“ deshalb auch eine geringere Rolle als in Frankreich. Den einer Familie zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln kommt dafür angesichts der traditionell sehr hohen Schulgebühren, die heute mit 5.000-14.000 £ pro Jahr bei einem Durchschnitt von 6.150 £ für Tagesschulen und 10.500 £ für „Boarding schools“ (Fischer / Burwell 1995: 203; Scott 1991: 114; Statham et.al. 1989: 163; The Economist 1997: 153) ca. 40-100% eines durchschnittlichen jährlichen Arbeitereinkommens ausmachen, eine deutlich größere Bedeutung zu<sup>34</sup>.

Die hohen Schulgelder schließen zusammen mit den strengen Aufnahmebedingungen – die Bewerber werden einer Prüfung mit schriftlichen Tests in Englisch, Französisch, Mathematik, Geschichte, Geographie und mehreren Wahlpflichtfächern unterworfen – die große Masse der Kinder aus der Arbeiterschaft und den breiten Mittelschichten aus. Die Schülerschaft der HMC-Schools

---

<sup>32</sup> Privatschulen besitzen diese Funktion für die Kinder des gehobenen Bürgertums allerdings nur in relativ geringem Maße (Le Monde L'EDUCATION, No. 186, Octobre 1991: 27). Dafür ist die Bedeutung weniger Elitelycées in Paris (in erster Linie die vier öffentlichen Lycées Condorcet, Janson de Sailly, Louis le Grand und Saint Louis sowie das private Lycée Sainte Genevieve) ausgesprochen groß. Dies gilt im Unterschied zu Großbritannien allerdings nicht so sehr für die normale Schulzeit, sondern vor allem für die Ausbildung in den hier angesiedelten Classes préparatoires. Von den PDGs der 100 größten französischen Unternehmen des Jahres 1972 hatten 45 diese fünf renommierten Lycées besucht, von denen des Jahres 1995 immer noch 38.

<sup>33</sup> Um die Aufnahme in die „Preparatory schools“, die die 7-13jährigen dann auf die Aufnahmeprüfungen für die Public Schools vorbereiten, zu bestehen, gibt es zusätzlich noch sog. „Pre-preparatory schools“ für die 5-7jährigen.

<sup>34</sup> Das „Assisted-place-scheme“-Programm der früheren konservativen Regierung, daß durch Stipendien an weniger begüterte Schüler diesen den Besuch von Public Schools ermöglichen sollte, hat mit einem Stipendiatenanteil von gerade einmal 5% (Statham et.al. 1989, 163; Walford 1987: 277ff.) daran kaum etwas geändert.

rekrutiert sich dementsprechend zum größten Teil aus den oberen Gesellschaftskreisen. 1964 stammte sie zu ca. 90% aus der sog. Serviceklasse, die damals nur 18% der britischen Erwerbstätigen umfaßte, war also deutlich exklusiver als die Studentenschaft an den Universitäten, die zwischen Mitte der 50er und Mitte der 60er Jahre trotz eines Anteils an den entsprechenden Jahrgängen von nicht mehr als 3,4-4% „nur“ zu ca. 56% aus diesen Schichten kam (Halsey 1972: 206; Halsey et.al. 1972: 186-190; Reid 1986: 144). An dieser elitären Rekrutierung hat sich bis heute nichts geändert. Für Mitte der 80er ermittelten Edwards et.al. bei einer Untersuchung von über 600 Schülern in 38 Schulen sogar noch etwas höhere Werte. Sie kamen auf einen Anteil von 65,3% unter den „Full feepayers“ allein für die Serviceklasse I, die mit einem Bevölkerungsanteil von ca. 5% in etwa dem gehobenen Bürgertum gleichzusetzen ist, und von weiteren 20,7% für die Serviceklasse II, die gut 15% der Bevölkerung umfaßt<sup>35</sup> (Edwards et.al. 1989: 162). Die gehobene Rekrutierung wird auch bei den Einkommen der Eltern von Schülern an Public Schools deutlich. 1993 wiesen die meisten von ihnen ein Jahreseinkommen von über 40.000 £ auf (Adonis / Pollard 1997: 39), während der durchschnittliche Wochenverdienst in demselben Jahr nur bei 288 £ für Männer und 182 £ für Frauen lag (The Economist 1997: 80).

Diese soziale Selektion setzt sich im Universitätsbereich fort. Die Absolventen der Public Schools besuchen in weit überproportionalem Maße die beiden Eliteuniversitäten Oxford und Cambridge. Von denen der 20 renommiertesten Public Schools schrieben sich 1955 23-57% in Oxford oder Cambridge zum Studium ein (Scott 1991: 116). Dies ist bis heute im wesentlichen so geblieben. So schafften die Absolventen der drei besten staatlichen Schulen – Royal Grammar School, High Wycombe und Colchester County High School – 1993 mit Werten zwischen 8,4% und 11,3% zwar zu einem ausgesprochen hohen Prozentsatz die Aufnahme in Cambridge, ihre Altersgenossen aus Westminster, der besten Public School, waren mit einer Quote von einem Drittel aber dennoch ungleich erfolgreicher. Allein 6% der Erstsemester in Cambridge kamen in diesem Jahr von nur 10 Public Schools. Ähnliches gilt auch für Oxford (Adonis / Pollard 1997: 56). An der mit über 50% aller Oxbridge-Anfänger traditionellen starken Stellung der Public Schools an diesen beiden Universitäten hat sich bis heute nichts geändert (Adonis / Pollard 1997: 24, 55f.; Gordon et.al. 1991: 210; Reid 1989: 313).

Dieser Erfolg resultiert in erster Linie aus der scharfen Bewerberauslese und der besseren Ausbildungsqualität an den Public Schools, denn Oxford und Cambridge weisen besonders harte Aufnahmebedingungen auf. Sie unterziehen die Bewerber nicht nur einer strengen Aufnahmeprüfung, sondern lassen zur Aufnahmeprüfung in der Regel auch nur Kandidaten mit sehr guten Noten, d.h. ABB bis AAA zu<sup>36</sup>. 1969 wiesen 53% der Studienanfänger in Oxford – Cambridge liegt traditionell noch etwas höher – Abschlüsse mit ABB oder besser auf, 20% sogar mit AAA, während der Anteil der Anfänger mit ABB oder besser an den anderen Universitäten nur bei ungefähr 20% lag (Adonis / Pollard 1997: 58).<sup>37</sup> Es wird hier deutlich, welche Rolle die Tatsache spielt, daß 1961 nur ganze 3,1% der Schüler an den öffentlichen Schulen überhaupt drei oder mehr A-Levels schafften, dagegen 19,6% der Schüler an den Privatschulen (Walford 1990: 46). Diese Differenz in den Prüfungsnoten, die sich bis 1986 mit 46,4% zu 7,4% (ebd.) noch vertieft hatte, ist das Ergebnis einer qualifizierteren Ausbildung an den Public Schools, die durch die erheblich kleineren

<sup>35</sup> Zur Serviceklasse I zählen nach Goldthorpe, auf den dieses Klassenschema zurückgeht, „all higher grade professionals, self-employed or salaried higher-grade administrators/officials in central/local government and public/private enterprises, managers in large industrial establishments and large proprietors“, zur Serviceklasse II „lower-grade professionals/administrators/officials, higher-grade technicians, managers in small business/industrial/service establishments and supervisors of non-manual workers“.

<sup>36</sup> Heute müssen sie mindestens drei A-Levels mit AAC, ABB und besser (das Notensystem reicht von A=Sehr gut bis E) aufweisen. 1993 hatten immerhin 55% der Erstsemester AAA erreicht (Adonis / Pollard 1997: 58).

<sup>37</sup> 1980 lautete die Relation 83% mit ABB oder besser in Cambridge, 72% in Oxford und nur 27% an den anderen Universitäten.

Klassen, die in der Regel höher bezahlten und zudem sehr sorgfältig ausgewählten Lehrer, eine bessere Ausstattung mit Lehrmitteln und großzügigere Schulräume mit vielfältigen Freizeit- und Sportangeboten ermöglicht wird. In Rugby z.B. gibt es für gut 700 Schüler u.a. 21 Tennisplätze, 8 Squash Courts, ein Schwimmbad, Studios zum Malen, Töpfern und Bildhauen, ein eigenes Theater und 25 Musikräume mit zwei Steinway-Konzertflügeln und drei Orgeln (ebd.: 56). Es ist deshalb nicht überraschend, daß die ehemaligen Schüler von Public Schools großen Wert darauf legen, daß ihre Kinder diese Eliteinstitutionen ebenfalls besuchen. So waren Anfang der 60er Jahre 60% der Schüler in Eton die Söhne von Etonians, und heute ist es immerhin noch jeder dritte (Adonis / Pollard 1997: 25; Sampson 1983: 143).

Auch in den USA spielen private Elitebildungsinstitutionen die zentrale Rolle bei der sozialen Auslese im Bildungsbereich. Zwar besitzen Privatschulen nicht dieselbe Bedeutung wie in Großbritannien, dafür kommt den privaten Eliteuniversitäten wie Harvard oder Yale ein um so größeres Gewicht zu. Was den Schulsektor betrifft, so rekrutieren die angesehenen Privatschulen ihre Schüler aufgrund der hohen Schulgebühren, die in etwa ebenfalls einem halben Jahreseinkommen eines Durchschnittsverdieners entsprechen (Adams et al. 1992: 249), wie in Großbritannien überwiegend aus den oberen Klassen und Schichten der Gesellschaft. 46% der Familien, die ihre Kinder in private Internatsschulen schicken, weisen ein Einkommen auf, das mindestens das Vierfache des Durchschnittseinkommens ausmacht, weitere 20% eines in Höhe des drei- bis vierfachen Durchschnittseinkommens (Cookson / Persell 1985: 58). Bei den renommierten Schulen dürfte dieser Prozentsatz sogar noch deutlich höher liegen.

An den privaten Universitäten bietet sich ein ähnliches Bild. Der Grund dafür ist derselbe wie bei den privaten Schulen, die Studiengebühren. Sie erreichen bei den angesehenen Universitäten (ohne Unterkunft und Verpflegung) Summen von über 25.000 \$ pro Jahr, d.h. fast zwei Drittel eines durchschnittlichen Familienjahreseinkommens, liegen aber auch sonst zumeist in einem Bereich, der die finanziellen Möglichkeiten der meisten US-Bürger deutlich übersteigt (Adams et al. 1992: 621; Clotfelder 1996: 59ff.; OECD 1996: 86). An den privaten Universitäten und vor allem an der relativ kleinen Zahl der Renommieruniversitäten sind die Kinder aus den Familien von Unternehmern, leitenden Angestellten, Freiberuflern und höheren Beamten deshalb weit überproportional vertreten. Ungefähr 40% der Studienanfänger an den „very selective private colleges and universities“ (ungefähr 70 an der Zahl) kommen aus Familien, deren Einkommen bei 100.000 \$ und mehr pro Jahr liegt (Brint 1998: 199). Die verschiedenen finanziellen Hilfen ändern an dieser starken sozialen Selektion aus zwei Gründen nichts Nennenswertes. Zum einen wird die Unterstützung vielfach in Form zinsgünstiger Darlehen gewährt, muß nach dem Studium also zurückgezahlt werden. Bei Gesamtsummen von über 100.000 \$ schreckt das viele ab, die aus nicht so begüterten Elternhäusern stammen. Zum anderen sorgt auch die Rekrutierungspraxis der angesehenen Privatuniversitäten für eine klare soziale Auswahl. Dort entscheidet ein sog. „Admissions committee“ über die Zulassung der Bewerber (Feldman 1988: 3ff.). Betrachtet man die Resultate dieses Auswahlverfahrens am Beispiel Harvard, so zeigt sich, daß die Zulassungsquote für Bewerber, die insgesamt bei 22% liegt, bei den Bewerbern, die Absolventen von Privatschulen sind, 27,8% erreicht, bei denen, die auf den angesehenen Privatschulen New Englands waren, zwischen 38% und 40% und beim Nachwuchs der Alumni unter den Bewerbern sogar 42,6% (ebd.: 111ff.). Grund dafür ist vor allem die klassenspezifische Prägung der Aufnahmekriterien<sup>38</sup>. Trotz der Berücksichtigung von Minderheiten kommen daher über 50% der zum Studium in Harvard zugelassenen

---

<sup>38</sup> Würde das heutige Auswahlverfahren durch ein striktes Leistungs- oder ein Zufallsprinzip ersetzt, sänke der Anteil der Ehemaligen-Kinder und der Zöglinge der angesehenen Privatschulen um 50% (Feldman 1988: 176f.). Die entscheidende Bedeutung der sozialen Herkunft zeigt sich auch daran, daß in der Gruppe der außergewöhnlich begabten Studierenden jene, die aus Elternhäusern der höchsten von sieben Einkommenskategorien stammen, zu einem Drittel, die anderen aber nur zu einem Achtel an einer der 74 angesehensten Universitäten studieren (Hearn 1990: 131).

Bewerber von einer Privatschule oder haben einen Harvard-Ehemaligen als Elternteil (ebd.: 60, 66, 148). Mehr als 15% kommen allein von den angesehensten Privatschulen New Englands wie Groton, Kent, St. Paul's oder Taft (ebd.: 115).

Die für die angesehenen Privatschulen von Cookson getroffene Feststellung, daß die Schüler dort als „soldiers for their class“ ausgebildet und für die Ausübung von Macht sozialisiert würden, indem ihnen ein gemeinsames Elitebewußtsein vermittelt würde, gilt mit Abstrichen deshalb auch für die Eliteuniversitäten. Man kennt sich, geht in dieselben Clubs, heiratet innerhalb derselben Kreise, schickt seine Kinder in die gleichen Schulen und Universitäten, die man selbst besucht hat, unterstützt diese finanziell und teilt dieselben Werthaltungen (Cookson 1989: 74f.).

Diese gemeinsame Elitesozialisation, in deren Mittelpunkt nicht so sehr die Vermittlung fachlichen Wissens, sondern in erster Linie die Entwicklung der Persönlichkeit mit dem Ziel der Integration in die Elite des jeweiligen Landes<sup>39</sup> steht, macht auch den andauernden Erfolg der exklusiven Bildungsinstitutionen in Frankreich und Großbritannien aus. Während der Ausbildung an diesen Einrichtungen bildet sich ein ausgeprägter Corpsgeist unter ihren späteren Absolventen heraus. Dieser Esprit de Corps entspringt dem Gefühl, einer kleinen Elite anzugehören, den Polytechniciens, Enarques oder Etonians. Sampson beschreibt diesen Sachverhalt am Beispiel Etons mit den Worten: „But the most obvious asset of Etonians remains social confidence, based on a fixed belief in their own superiority, which can quietly demoralise others“ (Sampson 1983: 144). Er ist der konsequente Ausdruck des elitären Status der Institutionen und des langen, über Jahre gemeinsam verbrachten Weges bis zum Abschluß. Das Bewußtsein, zu einer „ausgewählten Elite“ zu zählen, wird zudem systematisch gefördert. So ist es unter den Absolventen der École Polytechnique üblich, sich unabhängig von der jeweiligen beruflichen Position als „Camarade“ zu bezeichnen und jederzeit füreinander ansprechbar zu sein, sich sogar der Unterstützung des jeweils anderen sicher zu sein. Bei den Angehörigen der Grands Corps wie vor allem denen der berühmten „Corps des Mines“ und „Corps des Ponts et Chaussees“ sowie der „Inspection des Finances“ sind die Verbindungen untereinander besonders eng. Der starke Corpsgeist sorgt für eine gegenseitige Begünstigung bei der Besetzung von Spitzenpositionen – man kennt sich seit der gemeinsamen Zeit an einer der exklusiven Bildungsinstitutionen und außerdem profitieren letztlich alle von beruflichen Erfolgen der Mitabsolventen, weil auf diesem Weg der exklusive Ruf der gesamten Einrichtung und ihrer Absolventen dauerhaft behauptet werden kann – und sichert damit das große Gewicht in den Führungsetagen der Wirtschaft wie die Kontinuität der Rekrutierungsmaßstäbe.

Alles in allem läßt sich als Resümee festhalten, daß aufgrund des sehr großen Gewichts, das dem Besitz exklusiver Bildungstitel für die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft in den drei Ländern zukommt, die dort existierenden Elitebildungseinrichtungen die entscheidende Rolle bei der sozialen Auslese der Kandidaten für das Spitzenmanagement spielen. Sie sorgen durch ihre außerordentlich selektiven Aufnahmebedingungen dafür, daß der Nachwuchs der „Classe dominante“ bzw. der „Upper Class“ bei der Vergabe der von ihnen „monopolisierten“ exklusiven Bildungstitel und damit letztendlich auch bei der Vergabe der Spitzenpositionen in der großen Unternehmen „die Nase vorn hat“. Dieser Effekt macht sich in den drei Ländern allerdings nicht gleichmäßig stark bemerkbar. Am wirksamsten ist er sicherlich in Frankreich, am schwächsten ausgeprägt in den USA.

---

<sup>39</sup> Locke spricht bei seinem Vergleich der Managementausbildung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien davon, daß es in Cambridge und Oxford um die Vermittlung von „innate qualities (leadership, courage, decisiveness, judgement)“ gehe, die als „class as much as individual qualities“ (Locke 1989: 190) wirkten.

## Soziale Herkunft und Ausbildung deutscher Spitzenmanager

Verschiedene ältere Studien (Enke 1974; Hoffmann-Lange et al. 1980; Kaltefleiter 1976; Kruk 1972; Pross / Boetticher 1971) legen den Schluß nahe, daß deutsche Spitzenmanager bis Ende der 60er Jahre mit ungefähr 50-60% zu einem deutlich höheren Prozentsatz aus den Mittelschichten und der Arbeiterschaft stammten als ihre Kollegen aus Frankreich, Großbritannien und den USA. Angesichts der sehr unterschiedlichen Größe und Erfassungsquote der jeweils untersuchten Gruppe von Spitzenmanagern ist bei diesen Werten allerdings Vorsicht angebracht. Sie dürften wohl nur für einen Kreis von Spitzenmanagern gelten, der deutlich weiter gezogen ist als bei den bislang betrachteten Managern in Frankreich und Großbritannien. Von jenen Spitzenmanagern der 200 größten deutschen Unternehmen, die in der Mannheimer Elitestudie von 1981 befragt wurden, stammten immerhin schon ungefähr zwei Drittel aus dem gehobenen Bürgertum (s. Tab. 2).

**Tab. 2:** Soziale Herkunft der Spitzenmanager der 200 größten deutschen Unternehmen 1981 (in Prozent)

Beruf des Vaters	Banken	Versicherungen	Energie/Bergbau	Industrie	Handel	Dienstleistungen	Zusammen
Landwirt (bis 20 ha)	-	-	-	2,7	3,0	-	1,8
Landwirt (20-50 ha)	-	-	-	-	3,0	-	0,5
Landwirt (über 50 ha)	-	4,2	-	1,4	-	-	1,5
Akademischer Freiberufler	-	4,2	5,9	5,4	3,0	-	3,1
Selbständiger Unternehmer (bis 10 Beschäftigte)	11,5	8,4	5,9	8,0	9,1	11,1	8,8
Selbständiger Unternehmer (10 und mehr Beschäftigte)	7,7	12,5	17,7	21,5	33,3	22,2	21,9
Beamter (einfacher/-mittlerer Dienst)	7,7	4,2	11,8	8,0	6,1	11,1	7,5
Beamter (gehobener Dienst)	7,7	16,7	11,8	12,2	6,1	11,1	10,5
Beamter (höherer Dienst)	19,2	12,5	23,5	13,5	18,2	22,2	16
Angestellter (einfacher Ang./ Sachbearbeiter, Meister)	7,7	4,2	5,9	6,7	-	-	5,0
Angestellter (Prokurist/Abteilungsleiter)	15,4	4,2	-	6,8	12,1	-	8,0
Direktor, Geschäftsführer, Vorstandsmitglied	15,4	8,3	5,9	12,2	3,0	11,1	10,2
<u>Arbeiter (inkl. Meister)</u>	<u>7,7</u>	<u>20,7</u>	<u>11,8</u>	<u>2,7</u>	<u>3,0</u>	<u>11,1</u>	<u>5,2</u>
Zusammen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Eigene Berechnungen nach den Ergebnissen der Mannheimer Elitestudie von 1981

In der Altersgruppe ihrer Väter umfaßte das gehobene Bürgertum dagegen gerade einmal 2-3% der Erwerbstätigen (s. Tab. 3)<sup>40</sup>. Da die in der Mannheimer Untersuchung befragten Spitzenmanager zu 90% zwischen 1920 und 1940 geboren waren und sie in der Erhebung den Beruf ihres Vaters in

<sup>40</sup> Dieser Prozentsatz ist zwischen dem Ende des Wilhelminischen Kaiserreichs und den 50er Jahren weitgehend stabil geblieben (vgl. Tab. 3, Nipperdey 1990: 425 und Wehler 1995: 705, 711-713, 732), gilt daher für die Vätergenerationen aller hier untersuchten Vorstandsvorsitzenden. Die Aussagen über die soziale Rekrutierung der Vorstandsvorsitzenden von 1970 und 1995 werden also nicht durch eine deutliche Zunahme der traditionell zum gehobenen Bürgertum zählenden Berufsgruppen im relevanten Bezugszeitraum verzerrt. Diese Zunahme ist erst seit den 60er Jahren erfolgt, so daß für zukünftige Untersuchungen eine interne Differenzierung dieser Berufsgruppen erforderlich erscheint.

ihrer Jugend angeben sollten, liegt der maßgebliche Bezugszeitpunkt zwischen den frühen 30er und den späten 50er Jahren. Dies gilt auch noch für die Vorstandsvorsitzenden des Jahres 1995. Sie sind mit wenigen Ausnahmen – acht von ihnen sind zwischen 1945 und 1948, drei nach 1950 geboren – vor Kriegsende, zu knapp 60% sogar vor 1940 auf die Welt gekommen. Wie wichtig es ist, diese Zeit und nicht die heutige Situation als Maßstab für die Exklusivität der sozialen Herkunft heranzuziehen, verdeutlichen folgende Beispiele. Der Anteil der höheren Beamten an den Erwerbstätigen hat sich seit Mitte der 50er Jahre ungefähr verdreifacht, die Anzahl der niedergelassenen Ärzte fast verdreifacht und die der Rechtsanwälte sogar fast verfünffacht<sup>41</sup>. Ein Studienrat besaß früher ebenso wie der untere Teil der akademischen Freiberufler und der leitenden Angestellten eine im Status deutlich herausgehobene Position in der Gesellschaft als heute.

Besonders stark überrepräsentiert waren in dem Sample von 1981 demzufolge die Söhne von Unternehmern und höheren Führungskräften (Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Direktoren), die Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten leiteten. Sie stellten mit ca. 17% ein Sechstel der Spitzenmanager, während ihre Väter zu einer Gruppe der Erwerbstätigen zählten, die gerade einmal ein bis zwei Promille der Erwerbstätigen ausmachte. Ihnen vergleichbar waren in dieser Hinsicht nur noch die Söhne der höheren Beamten, die mit 16% fast ebenso stark unter den Spitzenmanagern vertreten waren, obwohl die Beamten des höheren Dienstes in der Generation ihrer Väter gerade einmal einen Anteil von fünf bis sechs Promille an den Erwerbstätigen hatten. Aus den Familien von mittleren und kleineren Angestellten und Beamten sowie Arbeitern mit einem Anteil von 85% in der Vätergeneration kam dagegen nicht einmal jeder fünfte Topmanager.

**Tab. 3:** Die soziale Zusammensetzung der deutschen Erwerbstätigen (ohne mithilfe Familienangehörige) in den Jahren 1933 und 1950 (in Prozent)

	1933	1950
<b>Landwirte</b>	8,2	6,4
<b>davon</b>		
mit unter 20 ha (unter 10 ha 1950)	6,9	4,1
mit 20-50 ha (10-30 ha 1950)	1,0	1,8
mit mehr als 50 ha (mehr als 30 ha 1950)	0,3	0,5
<b>Selbständige (außerhalb der Landwirtschaft)</b>	11,3	10,9
<b>davon</b>		
mit weniger als 10 Beschäftigten (ohne ak. Freiberufler)	10,5	9,6
mit 10-49 Beschäftigten	0,4	0,6
mit 50 und mehr Beschäftigten	0,1	0,1
akademische Freiberufler	0,3	0,6
<b>Beamte</b>	5,5	4,5
<b>davon</b>		
im einfachen und mittleren Dienst	3,1	2,5
im gehobenen Dienst	1,8	1,5
im höheren Dienst	0,6	0,5
<b>Angestellte</b>	15,0	18,5
<b>davon</b>		
untere und mittlere	14,5	17,4
höhere (Prokuristen, Abteilungsleiter etc.)	0,3	
Direktoren, Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder	0,2	1,1*

<sup>41</sup> Da die aktuellen Zahlen für das gesamte Bundesgebiet gelten, muß man die Steigerungsrate für die alten Bundesländer etwas niedriger ansetzen. Sie bleibt aber nichtsdestotrotz enorm.

<b>Arbeiter</b> (inkl. Hausgehilfen)	60,0	59,7
<b>Insgesamt</b>	100,0	100,0

\*(inkl. höhere Ang.)

Quellen: Statistische Jahrbücher für das Deutsche Reich 1933, 1934, 1935, 1936, 1938 und 1941/42, Berufszählung vom 16. Juni 1933 und Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1954<sup>42</sup>

Betrachtet man nur die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten Unternehmen, so wird die soziale Rekrutierung noch elitärer. Sie ist weit exklusiver, als die bisherigen Untersuchungen vermuten ließen. Von jenen gut 85% der Vorstandsvorsitzenden, über die entsprechende Informationen zu bekommen waren, stammen über vier Fünftel aus den genannten gehobenen Schichten (s. Tab. 4).

**Tab. 4:** Soziale Herkunft und Bildungsabschlüsse der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten Unternehmen Deutschlands 1970 und 1995

	BWL/ VWL	Jura	Inge- nieur- wiss.	Na- tur- wiss.	Stu- dium insg.	Dr.	Studi- um und Lehre	nur Abi- tur	nur Leh- re	Lehre und Abitur	ohne Anga- ben	Insg.
<b>1970</b>												
<i>Arbeiterklasse, Mittelschichten</i>	6	2	1	-	9	7	2	1	4	-	-	14
<i>Gehobenes Bürgertum</i>	11	24	11	6	52	30	1	3	1	4	8	68
davon:												
leitende Ange- stellte	5	5	3	2	15	9	1	-	-	-	-	15
Offiziere, Grundbesitzer	-	2	2	-	4	3	-	-	-	-	-	4
akademische Freiberufler	-	4	2	2	8	5	-	-	-	-	-	8
höhere Beamte	1	7	1	-	9	5	-	1	-	-	-	10
Unternehmer	5	6	3	2	16	8		2	1	4	8	31
<i>Ohne Angaben</i>	5	1	3	-	9	1	1	-	1	-	4	14
<i>Zusammen</i>	22	27	15	6	70	38	4	4	6	4	12	96
<b>1995</b>												
<i>Arbeiterklasse, Mittelschichten</i>	5	1	2	-	8	3	5	-	3	-	-	11
<i>Gehobenes Bürgertum</i>	22	24	14	3	63	40	9	-	-	2	7	72
davon:												
leitende Ange- stellte	1	8	2	1	12	8	3	-	-	-	-	12
Offiziere,	-	3	-	-	3	2	-	-	-	1	-	4

<sup>42</sup> Bei den Zahlen aus der Volks- und Berufszählung 1950 (Statistisches Jahrbuch 1954) mußten die Werte bis auf die akademischen Freiberufler nur umgerechnet werden, weil die mithelfenden Familienangehörigen und die sog. „selbständigen Berufslosen“, unter die von den Rentiers über die Pensionäre und Rentner bis zu Sozialhilfeempfängern und Anstaltsinsassen alle nicht im Erwerbsleben stehenden Personen gezählt wurden, ausgeklammert worden sind. Bei den Angaben für 1933, die auf der Volks- und Berufszählung dieses Jahres beruhen, konnte dagegen auf keine Aufgliederung der „sozialen Stellung“ zurückgegriffen werden, die über die grobe Kategorisierung in Selbständige, mithelfende Familienangehörige, Beamte, kaufmännische und technische Angestellte sowie Arbeiter in nennenswertem Maße hinausgeht. Die Prozentwerte für die einzelnen Gruppen der Landwirte, Selbständigen, Beamten und Angestellten mußten deshalb aus anderen Tabellen herausgezogen und berechnet werden.

Grundbesitzer												
akademische	4	1	1	-	6	6	1	-	-	-	-	6
Freiberufler												
höhere Beamte	7	6	2	1	16	11	1	-	-	-	-	16
Unternehmer	10	6	9	1	26	13	4	-	-	1	7	34
Rentner	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	1
<i>Ohne Angaben</i>	<u>6</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	-	<u>10</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	-	<u>1</u>	-	<u>2</u>	<u>13</u>
<i>Zusammen</i>	33	27	19 <sup>43</sup>	3	82	46	16	-	4	2	9	97

Quelle: Eigene Recherchen

Dies gilt auch schon für die Generation, die vor einem Vierteljahrhundert die wirtschaftliche Macht in Händen hielt. Die in der Öffentlichkeit weitverbreitete Einschätzung von der größeren sozialen Offenheit der deutschen Wirtschaftselite entsprach also zumindest für die führenden Konzerne schon damals nicht den Tatsachen, und daran hat sich bis heute nichts geändert. Die Rekrutierung ist im Gegenteil trotz 13 Jahren sozial-liberaler Koalition in Bonn und einer enormen Bildungsexpansion sogar noch etwas exklusiver geworden. Der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die aus den breiten Mittelschichten, d.h. vorwiegend aus den Familien von kleinen Geschäftsleuten, selbständigen Handwerkern, mittleren Angestellten sowie Beamten der mittleren und gehobenen Laufbahn (Amtmänner, Volksschullehrer und -rektoren) kommen, ist noch einmal um ein Viertel zurückgegangen; Arbeitersöhne waren und sind Einzelfälle. Dagegen ist der Prozentsatz derjenigen unter den Spitzenmanagern, die nicht nur aus dem gehobenen Bürgertum, sondern selbst schon aus den Reihen der gesellschaftlichen Elite stammen, also nicht einen durchschnittlichen mittelständischen Unternehmer, einen Geschäftsführer eines kleineren Unternehmens oder einen einfachen Prokuristen, einen Studienrat oder einen Allgemeinmediziner, sondern einen Unternehmer, ein Vorstandsmitglied oder einen Geschäftsführer eines Unternehmens mit mehr als 500 Beschäftigten, einen Gerichtspräsidenten, einen Diplomaten, einen General, einen Professor oder einen renommierten Arzt oder Anwalt zum Vater hatten bzw. haben, mit ungefähr 44% außerordentlich hoch.

Bei den Vorstandsvorsitzenden haben sich auch die Relationen zwischen den einzelnen Gruppen des gehobenen Bürgertums anders als etwa in Frankreich (Hartmann 1997b: 300ff.) im Verlauf der letzten 25 Jahre nur wenig verändert. Einem leichten Anstieg bei den Unternehmersöhnen steht ein zahlenmäßig gleich großer Rückgang beim Nachwuchs der leitenden Angestellten gegenüber. Diese Verlagerung dürfte im wesentlichen darauf zurückzuführen sein, daß es die 1970 noch existierenden unternehmerähnlichen Dynastien von Vorstandsvorsitzenden wie etwa den Reuters bei der Demag oder den Kesselheims bei Holzmann heute nicht mehr gibt. Wirklich interessant ist deshalb auch nur die starke Zunahme bei den Söhnen höherer Beamter, deren Anteil sich immerhin um 60% erhöht hat. Dieser Gewinn fand dabei nicht, wie zu erwarten gewesen wäre, auf Kosten der Kinder aus Offiziers- und Grundbesitzerfamilien statt, sondern zu Lasten des Nachwuchses aus den breiten Mittelschichten und dem Freiberuflermilieu. Offenbar hat das Interesse gerade der Söhne von höheren Verwaltungsjuristen, Richtern und Staatsanwälten an einer Karriere in der Wirtschaft deutlich zu-, die Attraktivität einer klassischen Laufbahn im öffentlichen Dienst dagegen abgenommen. Die große Mehrzahl der aus den Familien höherer Beamter stammenden heutigen Vorstandsvorsitzenden hat nämlich einen dieser Juristen zum Vater und nicht, wie häufig vermutet, einen Studienrat. Insgesamt ist heute wie auch früher der Nachwuchs von Unternehmern unter den Vorstandsvorsitzenden weit überproportional vertreten. Er besetzt mittlerweile jede dritte Chefposition, obwohl die größeren Unternehmer in der Vätergeneration

<sup>43</sup> Unter den Ingenieurwissenschaftlern befinden sich drei Fachhochschulabsolventen.

nur jeden sechsten Angehörigen des etablierten Bürgertums stellten. Deutlich überrepräsentiert sind auch noch die Söhne höherer Beamter, während die Kinder von akademischen Freiberuflern und vor allem die von leitenden Angestellten unterproportional vertreten sind.

Was die soziale Rekrutierung der Vorstandsvorsitzenden in den einzelnen Branchen angeht, so haben die Unternehmersöhne ihre Hochburgen ganz eindeutig im Handel, wo sie jeden zweiten Vorstandsvorsitzenden stellen, und in den klassischen Großkonzernen der Industrie. Erheblich unterrepräsentiert sind sie dagegen bei Banken und Versicherungen sowie im Energiesektor. Dort dominieren, sieht man von den überproportional häufig anzutreffenden Offiziers- und Grundbesitzerkindern einmal ab, in erster Linie die Söhne leitender Angestellter und nicht, wie zu erwarten gewesen wäre, der Nachwuchs der höheren Beamten. Der konzentriert sich (wie übrigens auch der der akademischen Freiberufler) vielmehr überraschenderweise in der Industrie. 1970 sah das Bild noch ganz anders aus. Damals waren die Kinder leitender Angestellter noch überwiegend in der Industrie tätig, während der Finanzsektor besonders vom Nachwuchs aus den breiten Mittelschichten (4 Vorstandsvorsitzende) und Unternehmerfamilien (5 Vorstandsvorsitzende) geschätzt wurde. Die Vorstellungen von der generellen Wirtschaftsferne der Familien höherer Beamter bedürfen also offensichtlich einer Korrektur. Hier scheint im Verlauf der Zeit eine spürbare Umorientierung stattgefunden zu haben. Eine wichtige Rolle dürften dabei die beruflichen Erfahrungen der Väter spielen. Sie scheinen von den Söhnen höherer Beamter in genau entgegengesetzter Richtung verarbeitet worden zu sein wie von denen leitender Angestellter. Während letztere zu einem überproportional hohen Prozentsatz aus dem größeren Arbeitsplatzrisiko in Industrie und Handel den Schluß gezogen zu haben scheinen, ihren beruflichen Aufstieg lieber in den Finanzinstituten mit ihren bürokratisierten, dafür aber vergleichsweise sicheren Karriereverläufen zu versuchen, ziehen erstere vermutlich aufgrund der väterlichen Erfahrungen mit den relativ starren Gefügen staatlicher Apparate die größere Flexibilität der Industrie den immer noch eher dem öffentlichen Dienst ähnelnden Strukturen der meisten großen Banken und Versicherungen vor. Generell gilt bei allen zu beobachtenden Veränderungen aber früher wie heute, daß der Nachwuchs aus den Kreisen des etablierten Bürgertums vor allem dann besonders zahlreich unter den Spitzenmanagern vertreten ist, wenn es sich um ein klassisches deutsches Großunternehmen mit jahrzehntelanger Tradition und einer zentralen Position in der Gesamtwirtschaft handelt.

Im Unterschied zur sozialen Rekrutierung gab es beim Anteil der Hochschulabsolventen traditionell kaum Unterschiede zu Frankreich, Großbritannien oder den USA. Der Prozentsatz der Abiturienten unter den Spitzenmanagern der 300 größten deutschen Unternehmen lag schon 1969 bei 88,3%, der der Hochschulabsolventen bei 73,9 und der der Inhaber eines Dokortitels bei immerhin 46,6% (Hartmann 1996: 62). Betrachtet man die formale Ausbildung der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen, so lagen die Werte erwartungsgemäß noch höher. Das Abitur wiesen 1970 bereits 93% von ihnen auf, studiert hatten 83%, promoviert allerdings „nur“ 45%. Heute gibt es Vorstandsvorsitzende ohne Abitur in den führenden Konzernen mit einer Quote von 4,5% praktisch überhaupt nicht mehr. Der Anteil der Universitätsabsolventen unter den Vorstandsvorsitzenden ist gleichzeitig auf 93% gestiegen, und promoviert haben mittlerweile 52% von ihnen. Die Promotionsrate unter den Universitätsabsolventen ist dabei allerdings mit 56% gegenüber 54% vor 25 Jahren weitgehend stabil geblieben. Wer das Abitur gemacht hat, hat anschließend studiert und zu über der Hälfte auch promoviert, dies die Regel früher wie heute.

Die weitere Anhebung des formalen Bildungsniveaus ist in erster Linie auf zwei Entwicklungen zurückzuführen. Der stets überdurchschnittlich gut ausgebildete Nachwuchs höherer Beamter hat im Spitzenmanagement an Gewicht gewonnen, und die Söhne von Unternehmern haben den Rückstand im formalen Bildungsniveau gegenüber den anderen Gruppen aus dem etablierten Bür-

gertum inzwischen aufgeholt. Lag der Anteil der Akademiker unter ihnen 1970 nur gut doppelt so hoch wie der der Nichtakademiker, so lautet das Verhältnis heute 26:1<sup>44</sup>. Auch die Unternehmerkinder, ob Erben oder nicht, können sich der Anforderung, ein Hochschulstudium erfolgreich abzuschließen, heute anders als noch vor 25 Jahren ganz offensichtlich nicht mehr entziehen. Ohne Hochschulexamen läuft in den Chefetagen der deutschen Großkonzerne heutzutage auch für sie fast nichts mehr.

Obwohl der Anteil von Universitätsabsolventen unter den Spitzenmanagern in Deutschland ebenso hoch liegt wie in Frankreich, ist ein entscheidender Unterschied festzustellen. Es findet hierzulande keine Konzentration auf nur einige wenige Hochschulen statt. Weder bei den Vorstandsvorsitzenden des Jahres 1970 noch bei ihren Kollegen 25 Jahre später läßt sich so etwas beobachten. Die Abschlußexamen sind vielmehr relativ gleichmäßig über die deutsche Universitätslandschaft verteilt. Zwar entfallen auf den ersten Blick auf Berlin (für die Vorstandsvorsitzenden von 1970) und München (für die von 1995) mit jeweils 10 überproportional viele Nennungen, das relativiert sich aber deutlich, berücksichtigt man, daß sich in beiden Städten zwei große Universitäten, eine technische und eine normale, befinden. Auf jede dieser beiden Universitäten kommen dann unter den Spitzenmanagern nicht mehr Absolventen als auf andere große und bekannte Universitäten wie etwa Heidelberg, Köln oder Münster. Insgesamt haben die Vorstandsvorsitzenden des Jahres 1970 an 22, die des Jahres 1995 an 21 Universitäten und drei Fachhochschulen ihren Abschluß gemacht. Bei einer Gesamtzahl von weniger als 50 Universitäten im entsprechenden Zeitraum<sup>45</sup> zeigt diese breite Streuung, daß es in Deutschland keine Universitäten gibt, die von Spitzenmanagern in besonderem Maße bevorzugt werden. Es hat im Lauf der Zeit auch keine nennenswerten Verschiebungen zugunsten oder zuungunsten bestimmter Studienorte gegeben. Beide Generationen von Spitzenmanagern sind im wesentlichen auf dieselben Hochschulen gegangen, wenn man einmal von kleinen Änderungen wie dem Bedeutungsverlust der nicht im Westen gelegenen Universitäten wie Königsberg oder auch Berlin und dem Auftreten neuer Hochschulen wie etwa Bochum absieht.

Die allgemeine Anhebung des formalen Bildungsniveaus geht allerdings mit einer deutlichen Verschiebung der Studienschwerpunkte einher. Die Wirtschaftswissenschaften sind mit einem Anteil von gut 40% unter den gewählten Studienfächern gegenüber nur gut 30% vor 25 Jahren die eindeutigen Gewinner der Entwicklung, die Ingenieur- und Naturwissenschaften und die Rechtswissenschaften mit einem Rückgang von 10-20% die Verlierer. Die neue Schwerpunktsetzung bestimmt vor allem das Studienverhalten der Söhne von akademischen Freiberuflern und höheren Beamten. Während die Wirtschaftswissenschaften bei ihnen vor 25 Jahren praktisch auf keinerlei Resonanz stießen – gerade ein einziger von 18 Vorstandsvorsitzenden mit diesem familiären Hintergrund hatte damals dieses Fach studiert gegenüber 11, die Jura gewählt hatten –, weisen sie heute zu 50% einen Abschluß dieser Disziplin und nur noch zu knapp einem Drittel einen juristischen Abschluß auf. Die Verlagerung hin zu den Wirtschaftswissenschaften dürfte vor allem auf die – mit der Internationalisierung der Märkte und dem stärkeren Einfluß US-amerikanischer Managementstrategien einhergehende – erfolgreiche Reklamierung professioneller Zuständigkeiten seitens dieser Disziplin gegenüber den Rechts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften zurückzuführen sein. Wie eigene Studien über Wirtschaftsjuristen und Informatiker (Hartmann 1988, 1989, 1990a, 1993, 1994, 1995a, 1995c) gezeigt haben, ist es den Betriebswirten in der Konkurrenz mit den Juristen und Ingenieuren bzw. Informatikern gelungen, sich in der Wirtschaft (mit Ausnahme des Finanzsektors) als den für die Führung von Unternehmen prädestinierten Akademikertypus zu

<sup>44</sup> Diejenigen, für die keine Angaben zu ermitteln waren, werden hier nicht berücksichtigt. Das führt zu keiner Verzerrung, weil ihre Zahl zwischen 1970 und 1995 fast unverändert geblieben ist.

<sup>45</sup> Kunsthochschulen sowie pädagogische und theologische Hochschulen bleiben hier unberücksichtigt.

etablieren und die beiden anderen Gruppen dadurch mehr und mehr aus den entscheidenden Machtpositionen zu verdrängen.

Trotz der auch weiterhin starken Stellung der Juristen unter den Aufsichtsratsvorsitzenden<sup>46</sup> geht Dahrendorfs Vorstellung, das Studium der Rechtswissenschaft erfülle für die Heranbildung einer deutschen Elite dieselbe Funktion wie der Besuch der Grandes Écoles oder der Public Schools für die französische bzw. die britische Elite (Dahrendorf 1965: 264), daher weit an der Realität vorbei. Dies gilt gleich aus drei Gründen. Zunächst ist die soziale Zusammensetzung der Studierenden dieses Faches mit einem Anteil der Kinder aus dem gehobenen Bürgertum von ca. 50% (Hartmann 1990b: 221f.; Hartmann 1997a: 28f.) nicht so exklusiv wie die derjenigen, die ihre Ausbildung an den französischen oder britischen Eliteinstitutionen erhalten. Sodann kommt es aufgrund der Vielzahl wie auch der Struktur der deutschen Universitäten nicht zur Herausbildung des für die Grandes Écoles oder die Public Schools charakteristischen elitären Gemeinschaftsgefühls. Schließlich haben die Juristen mit einem Anteil von einem guten Viertel unter den Vorstandsvorsitzenden in den Chefetagen der Wirtschaft nicht annähernd dasselbe Gewicht wie etwa die Absolventen der Grandes Écoles, der Public Schools oder von Oxbridge und zudem in der letzten 25 Jahren noch an Einfluß verloren. Wenn Dahrendorf davon spricht, daß derjenige, der das Studium der Jurisprudenz abbricht und zu den Wirtschaftswissenschaften überwechselt, „auch den Anspruch auf eine Führungsposition“ aufgabe (Dahrendorf 1965: 263), so liegt er mit dieser Einschätzung, wie die stark gestiegene Zahl der Wirtschaftswissenschaftler unter den Spitzenmanagern zeigt, vollkommen falsch. Als Resümee bleibt: in Deutschland gibt es weder ganze Bildungsinstitutionen noch einzelne Studienfächer, die die soziale Auslesefunktion übernehmen, für die die Grandes Écoles oder die Public Schools bekannt sind.

Aus einer ganzen Reihe von historischen Gründen zeichnet sich das deutsche Bildungssystem durch den Verzicht auf ausgesprochene Eliteausbildungswege und -stätten aus. Wirkliche Eliteschulen und -universitäten spielen in Deutschland im Gegensatz zu Frankreich, Großbritannien oder auch den USA praktisch keine Rolle (Arbeitsgruppe Bildungsbericht am Max Planck Institut für Bildungsforschung 1994; Weiss / Matern 1989). Das deutsche Bildungssystem erfüllt zwar auch allgemeine soziale Selektionsfunktionen, indem das Abitur und vor allem der Hochschulabschluß nur für eine Minderheit, die sich überproportional aus der oberen Hälfte der Gesellschaft zusammensetzt, erreichbar sind, die für die USA, Großbritannien und vor allem Frankreich charakteristische Formung einer kleinen Elite durch die Vergabe exklusiver Bildungstitel bleibt aber aus. Selbst in den 50er Jahren, als das deutsche Universitätswesen einen verglichen mit der heutigen Situation noch relativ elitären Charakter besaß, stammten nur um die 45% der Studierenden aus dem gehobenen Bürgertum (Köhler 1992: 89), so daß angesichts der gleichzeitig doch relativ großen Zahl von Universitätsabsolventen eine soziale Auslese der zukünftigen Spitzenmanager ähnlich wie in den genannten Ländern nicht möglich war. Auch der exklusivste deutsche Bildungsabschluß, der Dokortitel, konnte (und kann) diese Funktion nicht übernehmen. Betrachtet man die beiden von den Spitzenmanagern am häufigsten gewählten Studiengänge, Jura und Wirtschaftswissenschaften, so verfügte von den Vätern promovierter Juristen aus den Jahren 1950-1966 zwar knapp die Hälfte (47,5%) über einen Hochschulabschluß, und 56,3% waren als höherer Beamter, leitender Angestellter, freiberuflicher Akademiker oder Unternehmer tätig, bei den promovierten Wirtschaftswissenschaftlern besaßen aber schon damals nur 24,6% der Väter ein Universitätsexamen und nur 35,7% besetzten eine der genannten gehobenen Berufsstellungen.

---

<sup>46</sup> Juristen stellen immer noch mehr als jeden dritten Aufsichtsratsvorsitzenden. Das hängt mit dem traditionellen Gewicht der Großbanken in dieser Position zusammen. Die Wirtschaftswissenschaftler haben ihren Anteil zwar um 40% erhöht, kommen aber auch heute nur auf gut 18%. Diese Werte beziehen sich wegen der Wahrnehmung von Mehrfachmandaten nur auf eine Gesamtzahl von 77 Personen, von denen für 14 keine Angaben zur Ausbildung zu ermitteln waren. Nimmt man die Anzahl der Positionen, so erhöht sich der Prozentsatz für die Juristen.

In den Folgejahren hat sich die soziale Rekrutierung der promovierten Juristen der der Wirtschaftswissenschaftler dann mit einem deutlichen Rückgang auf nur noch 46% stark angeglichen (Alder 1988: 185ff.). Das Fehlen ausgesprochener Eliteausbildungsstätten sorgt in der Bundesrepublik dafür, daß der Nachwuchs des gehobenen Bürgertums nur sehr geringe Möglichkeiten hat, sich durch den Besuch herausgehobener Schulen oder Hochschulen und den Erwerb der von ihnen vergebenen Bildungstitel einen entscheidenden Vorteil bei der Konkurrenz um die Spitzenpositionen in den großen Unternehmen zu sichern. Es fragt sich daher, welche Mechanismen hierzulande für eine den anderen drei Ländern vergleichbar scharfe soziale Selektion bei der Besetzung dieser Positionen sorgen?

### **Persönlichkeitsmerkmale: die entscheidenden Auswahlkriterien**

Ein Universitätsexamen, dies das Resultat der bisherigen Ausführungen, ist zwar auch in Deutschland für eine erfolgreiche Managementkarriere unerlässlich, es bildet aber nur ein Negativkriterium. Ein Personalberater formulierte diesen Sachverhalt: die Unverzichtbarkeit, zugleich aber auch Selbstverständlichkeit eines Universitätsexamens sehr drastisch mit den folgenden Worten:

*„Wenn sie jetzt an eher 40jährige denken, so sind die aus einer Zeit, wo sie sich fast nur noch durch Selbstmord einem Studium entziehen konnten, und dann ist das überhaupt kein Kriterium mehr.“*

Aufgrund der fehlenden Eliteinstitutionen reicht der Nachweis eines Universitätsexamens bei weitem nicht aus, um Karriere in einem großen Unternehmens zu machen. In viel stärkerem Maße als in Frankreich oder Großbritannien kommen deshalb die unmittelbaren Persönlichkeitsmerkmale der jeweiligen Kandidaten bei der Entscheidung über die Besetzung von höheren Managementpositionen zum Tragen. Sie bestimmen nach Einschätzung fast aller Interviewpartner, ob jemand wirklich eine Spitzenposition erreicht. Dabei stehen ihrer Meinung nach folgende Anforderungen im Vordergrund: der Kandidat muß die in solchen Positionen üblichen Umgangsformen beherrschen und die dort geltenden ungeschriebenen Regeln kennen; er muß ein hohes Maß an Souveränität im Auftreten und eine relativ große Allgemeinbildung besitzen; schließlich muß er eine optimistische Lebenseinstellung aufweisen und über ein hohes Maß an unternehmerischem Denken verfügen.

Ein außerordentlich großes Gewicht besitzt bei der Kandidatenvorstellung schon der erste Eindruck, weil er nach Ansicht der meisten Interviewpartner häufig schon vorentscheidend ist. *„Wenn jemand Vorstand werden“* wolle, so eine typische Äußerung, müsse er im Unterschied zu Managern der 2. oder 3. Ebene schon *„in den ersten 20 Sekunden positiv überzeugen“*. Ausschlaggebend sind dabei in erster Linie die äußere Erscheinung und das Auftreten des Kandidaten.

Hinsichtlich der äußeren Erscheinung ist in erster Linie die Kleidung wichtig. Hier gelten in den meisten Großunternehmen immer noch dieselben Regeln wie vor 20 Jahren. *„Konservativ-elegant“* oder *„klassisch-modern“*, mit derartigen Begriffen wird zumeist umschrieben, was als angemessene Bekleidung gilt. Welche Rolle die Kleidung bei der Auswahl der Spitzenmanager immer noch spielt, illustriert folgende Aussage eines Personalberaters:

*„Sie werden in den Führungsetagen deutscher Unternehmen nur Damen und Herren finden, die klassisch angezogen sind. Da gibt es mehrere Merkmale, was das ist. Das geht mit den Schuhen los: Handgenähte ungarische Schuhe, englische Schuhe oder bestimmte amerikanische Markenschuhe. Dann sicherlich keine weißen Socken, sondern schwarze Strümpfe, Strümpfe immer dunkler als die Hose. Dunkle Anzüge, das ist Standard. Ich glaube sogar, daß das wieder zugenommen*

*hat, um vielleicht auch ein Zeichen zu setzen, daß es ernst wird und daß auf Formalien geachtet wird, und es ist sicher auch die Möglichkeit, Distanz zu schaffen.“*

Es gibt in den obersten Etagen großer deutscher Unternehmen einen „Dress Code“, den man, will man dorthin gelangen, nicht verletzen sollte.

Weit entfernt davon, „bloße Äußerlichkeit“ zu sein, stellt die „richtige Kleidung“ vielmehr ein untrügliches Indiz für persönliche Merkmale dar, die für die Tätigkeit eines Spitzenmanagers von grundlegender Bedeutung sind. Zunächst zeigt sie, ob und inwieweit der jeweilige Kandidat mit den ungeschriebenen Regeln vertraut ist und auch gewillt ist, sie zu akzeptieren. Wer eine auffällige Krawatte oder weiße Socken trägt, kennt sich entweder nicht aus in den Gepflogenheiten, die in den Chefetagen deutscher Großunternehmen herrschen, oder er ignoriert sie bewußt. Ersteres ist dabei noch unverzeihlicher als letzteres. Wenn jemand bewußt aus der Reihe tanzt, kann das immerhin auch ein Indiz für besonderes Selbstbewußtsein und Durchsetzungsvermögen sein; wenn er es nur aus Unwissenheit macht, ist es ein Anzeichen für mangelndes Einfühlungsvermögen und fehlende „Parkettsicherheit“. Vergleichbares wie für die unternehmensinterne Situation gilt auch für die geschäftlichen Kontakte nach außen und die öffentlichen Repräsentationsfunktionen. Als Vertreter des Unternehmens hat man sich auch hier an bestimmte ungeschriebene Regeln zu halten, die um so wichtiger sind, je stärker die Außenfunktion einer Position ist. Ein Vorstandssprecher einer der Großbanken kann zu einem Geschäftstermin oder einem öffentlichen Empfang nicht mit einem hellen Sakko kommen. Drittens schließlich kann derjenige, der durch die Wahl seiner Kleidung zeigt, daß er sich in puncto Geschmack auf demselben Niveau bewegt wie die zukünftigen Vorstandskollegen, in der Regel mit einem Sympathiebonus rechnen, während zu große Unterschiede zu Irritationen oder Vorbehalten führen können.

Bei den Umgangsformen ist es, soweit es ihre eher formale Seite betrifft, im Grunde ganz ähnlich. Hier dreht es sich ebenfalls um die Frage, ob der Bewerber sich auch auf dem gesellschaftlichen Parkett sicher bewegen kann. Das beginnt mit den Begrüßungsformen, kann bei den Kandidaten für Spitzenpositionen in Großkonzernen aber auch bis zum gekonnten Umgang mit Hummer und Austern sowie der Wahl des richtigen Getränks reichen. Die Anforderungen sind sehr stark positionsbezogen. Je höher die zu besetzende Position in der Hierarchie angesiedelt ist und je mehr Außenkontakte sie erfordert, um so mehr Wert wird auf ein „parkettsicheres“ Benehmen gelegt. Das trifft vor allem auf die Vorstandsvorsitzenden großer Konzerne zu. Sie haben, wie es ein Manager des Medienkonzerns treffend charakterisierte, so etwas wie einen „Diplomatenstatus“, weil sie das jeweilige Unternehmen nach außen repräsentieren. Der Vertriebsvorstand eines international tätigen Großkonzerns darf daher auch „nicht den Hummer vom Teller springen lassen, wenn es Hummer gibt“, so ein Personalberater.

*„Wenn wir dann mit jemandem mit den Ehefrauen zusammen ausgehen und der dann einen Wein bestellt und ihm die Sorte egal ist, dann wird der Klient abgeschreckt sein. Der erwartet, daß Sie mindestens sagen: Ich trinke gern Bordeaux. Sie müssen auch eine Oper von innen kennen. Wenn Sie das nicht können, werden Sie innerhalb eines gewissen Kreises nicht akzeptiert. Das sind Umgangsformen, die explizit nicht geäußert werden, aber auf der ersten und zweiten Ebene wichtig sind.“*

Von noch größerer Bedeutung als die sich in der Beherrschung von „Dress“- und „Benimm-Codes“ ausdrückenden, vergleichsweise noch eher äußerlichen Aspekte der Persönlichkeit der Kandidaten sind deren eher inhaltliche Seiten. An erster Stelle steht dabei ein souveränes und gelassenes Auftreten. Leute, die diesen Eindruck vermitteln, „haben ein absolutes Plus gegenüber anderen“, so ein Personalberater in Übereinstimmung mit fast allen anderen Interviewpartnern. Für Selbstsicherheit und Ruhe gibt es dabei in den Augen der Manager und Personalberater eine ganze Reihe von Anzeichen in der Gestik, der Mimik, der Körperhaltung, der Bewegung und der Sprache des jeweiligen Kandidaten. Der offene Blick, der feste Händedruck, der ruhige, feste

Schritt, die klare Artikulation oder die aufmerksame, aber gelassene Gesprächsführung, all das sind positive Merkmale. Negativ zu Buche schlagen dagegen schwitzige Hände, die Vermeidung eines direkten Blickkontakts, eine unruhige oder leicht verkrampfte Sitzhaltung, eine gepreßt klingende Stimme oder eine etwas hektische Argumentationsform. Nachteilig wirkt sich in der Regel auch aus, wenn die Körpersprache nicht mit dem übereinstimmt, was der Bewerber mündlich vorbringt, jemand *„hier den starken Mann spielt und es in Wirklichkeit gar nicht ist“*, wie es eine Personalberaterin ausdrückte.

Zum souveränen Auftreten gehören daneben aber auch noch die Aspekte der Umgangsformen, die den Umgang mit Mitarbeitern betreffen. Abgesehen vom unmittelbaren Gespräch, das durch die Art der Gesprächsführung – monologisch oder auch zum Zuhören bereit – schon wesentliche Eindrücke vermittelt, achten die meisten Personalberater und -manager sehr darauf, wie die Kandidaten mit rangniederen Personen umgehen. Ob sich jemand den Sekretärinnen, den Taxifahrern oder den Kellnern gegenüber unfreundlich oder von oben herab benimmt, wird genau registriert. Wer bei einem Fehler oder einer Ungeschicklichkeit nicht hilft oder zumindest darüber hinwegsieht, sondern anfängt, seine höhere Position zu demonstrieren, fällt ebenso negativ auf wie jemand, der das „Hilfspersonal“ überhaupt nicht beachtet, sondern nur gegenüber den für ihn offensichtlich wichtigen Personen höflich ist. Wenn eine *„gestandene Führungskraft den armen Kellner anbläst für die Qualität des Restaurants“* oder *„sehr schnell ungeduldig wird, nur weil der Kellner langsam ist oder das nicht so gut kann“*, wie es ein Personalberater illustrierte, dann gilt das in den meisten Fällen als klarer Mangel, der sich in der Beurteilung der gesamten Persönlichkeit negativ niederschlägt. Wer sich so verhält, straft Aussagen über einen kooperativen Führungsstil und Teamorientierung durch seinen eigenen Umgang mit Menschen nämlich Lügen. Dabei sind es häufig gerade die Kandidaten, denen es an Selbstsicherheit mangelt, die diesen Mangel durch ein solches Verhalten zu kompensieren versuchen.

Das nächste wichtige Persönlichkeitsmerkmal, auf das bei den Kandidaten für Spitzenpositionen geachtet wird, ist deren Allgemeinbildung. Ihre Bedeutung nimmt im allgemeinen mit der Höhe und der Außenwirkung der zu besetzenden Positionen zu. Dies wird auch in den Antworten der befragten Manager deutlich. Sie sind sich fast ausnahmslos darin einig, daß der Allgemeinbildung der Kandidaten eine große Rolle bei der Rekrutierung für die Spitzenpositionen zukomme. Symptomatisch sind in dieser Hinsicht Aussagen wie die folgenden:

*„Wenn Sie mich jetzt fragen, was zum Topmanagement-Erfolg auch beiträgt, wie Leute auffallen, angenehm auffallen, dann ist das diese Allgemeinbildung im Sinne von: breiter sein als sein Job, eine Meinung, ein Bekenntnis haben zu Dingen, die da links und rechts liegen. Ich habe immer wieder festgestellt, daß unsere Topleute oftmals profunde Kenntnisse haben über Musik oder Literatur oder Geschichte oder die Bibel bzw. Religionen überhaupt. Das ist ein Kriterium, nicht ausgesprochen, aber unausgesprochen.“* (Manager eines Konsumgüterkonzerns)

*„Allgemeinbildung gehört zur Abrundung einer guten Persönlichkeit und/oder Führungskraft unabdingbar hinzu. Insofern ist das für mich absolute Voraussetzung. Man muß in der Lage sein, sich mit Personen aus fremden Kulturkreisen über Politik, über Wirtschaft, über gesellschaftliche, soziale Aspekte seines Gesichtskreises unterhalten zu können; denn jemand kann noch so ein exzellenter Fachmann sein, erfüllt er die anderen Punkte nicht, ist er als Gesprächspartner uninteressant. Man redet in beruflichen Dingen halt nicht zu 95% über geschäftliche Dinge, sondern zu mindestens der Hälfte auch über private und gesellschaftliche.“* (Manager eines Handelskonzerns)

*„Allgemeinbildung ist bei allen Vorgesetzten wichtig, und je höher der Führungskreis, desto wichtiger und desto selbstverständlicher. Wenn ich meinen Kollegen in Japan besuche, dann will ich von ihm etwas über japanische Kultur wissen.“* (Manager eines Elektrokonzerns)

Eine umfassende Allgemeinbildung hat für die Besetzung von Spitzenpositionen in Großkonzernen vor allem aus drei Gründen eine große Bedeutung: Zunächst haben die Inhaber solch hervor gehobener Managementpositionen vielfältige gesellschaftliche Verpflichtungen, bei denen ihre Allgemeinbildung immer wieder gefragt ist, weil man sich zwar die Reden von Ghostwritern schreiben lassen kann, bei den oft wichtigen Gespräche am Rande nützt einem dies jedoch nichts. Da muß man selbst in der Lage sein, mit seinen Gesprächspartnern aus Politik, Kultur und Wirtschaft in adäquater Weise kommunizieren zu können. Das bedeutet, daß man in wichtigen Bereichen der Welt- und Innenpolitik ebenso wie in Fragen der Musik und Literatur oder der Geschichte zumindest solide Basiskenntnisse besitzen sollte. „*Man müßte schon*“, so die Formulierung eines Personalberaters, „*die Romantik von der Aufklärung unterscheiden können*“, wenn es beispielsweise um Literatur geht, und sich nicht nur in der gängigen „*Entspannungsliteratur*“ auskennen.

Ähnliches gilt auch für die Gespräche mit Geschäftspartnern, seien es Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner, und Konkurrenten – dies der zweite Grund. Auch bei geschäftlichen Unterhaltungen kann man sich nicht ausschließlich auf das Geschäft konzentrieren. Die Atmosphäre, das gegenseitige Verständnis wird nämlich stark von den Gesprächselementen bestimmt, die sich nicht auf die unmittelbaren ökonomischen Fragen beziehen, sondern allgemeinen Entwicklungen und Erscheinungen auf allen möglichen Gebieten und auch den eigenen privaten Interessen gewidmet sind.

Der dritte Grund für die positive Bewertung einer guten Allgemeinbildung liegt in der Persönlichkeitsstruktur der zur Entscheidung befugten Führungskräfte. Sie verfügen in ihrer großen Mehrzahl über eine solche Bildung und sind zu einem nicht unerheblichen Teil nach Aussagen der Manager sogar „richtige Fachleute“ in einzelnen Bereichen etwa der Kunst oder der Zeitgeschichte. Das aber bedeutet zweierlei. Zum einen ist mit Sympathie für diejenigen Kandidaten zu rechnen, die ähnliche Neigungen zeigen. Wenn im Vorstand eines großen Chemiekonzerns ein Mitglied sitzt, das konzertreif Klavier spielen kann, und ein anderes, das eigene Bilder regelmäßig in Ausstellungen präsentiert, dann darf ein Bewerber mit ausgeprägten musischen Interessen sicherlich auf einen „Bonus“ hoffen, denn solche Interessen sind ein sicheres Indiz dafür, daß man auf der „gleichen Wellenlänge“ liegt, eine wesentliche Voraussetzung für das in derartigen Positionen wichtige gegenseitige Vertrauen.

Dieser Effekt spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Bewertung der Kandidaten, noch wichtiger aber dürfte in der Regel der zweite Punkt sein. Viele Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sehen aufgrund ihres eigenen Werdegangs die Vorzüge eines „breiten Horizonts“ als wesentlich für die Übernahme von Funktionen im Topmanagement an. Sie suchen unter den Kandidaten für eine Spitzenposition im Grunde häufig so etwas wie ihr „alter ego“. In puncto Allgemeinbildung geht es ihnen dabei um die Fähigkeit, *„über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, sich nicht in den einzelnen Fall, in das Unternehmensgeschehen einpfirchen zu lassen, sondern im Grunde zu versuchen, die Dinge doch immer wieder als Ganzes zu sehen. Insoweit sind mir Leute sehr lieb, die auch eine - eben aufgrund der Erfahrung, aufgrund der Persönlichkeitsstruktur, der Bildung, des Intellekts - breite Sicht von Dingen haben, also im Grunde gebildete Leute. Männer wie Percy Barnevik oder wie der Herr Merkle sind sicher sehr gebildet“*, so einer der erfolgreichsten und angesehensten Personalberater hierzulande. Das kann in Einzelfällen sogar soweit führen, daß Allgemeinbildung zum einzig ausschlaggebenden Auswahlkriterium wird, wie ein Manager eines Automobilkonzerns erzählte:

*„Es gab hier einen Vorgesetzten, der hat sich mit den Kandidaten über Musik und Opern unterhalten und über sonst nichts, einfach, um ganz überfachliche Persönlichkeitselemente abzugleichen.“*

Der Kandidat für eine Spitzenposition sollte daher in der Lage sein, die wichtigen Entwicklungen auf verschiedenen Gebieten wie darstellende und bildende Kunst, Musik, Literatur oder Zeitgeschichte zumindest im großen und ganzen einordnen zu können, und sich für einzelne Personen, Stile oder Aspekte auch näher interessieren. Ein Personalberater meinte dazu:

*„Ich kenne Leute im Topmanagement, die sagen: Ach wissen Sie, Oper, da gehe ich eigentlich nicht gerne hin. Begründen das auch. Aber wissen Sie, wo ich gerne hingehere? In ein super Jazz-Konzert oder ein Musical, Top-Musical am Broadway. Ich persönlich bin z.B. auch kein Opernfreund, kann das auch begründen. Ich würde z.B. nie nach Bayreuth gehen, weil ich Wagner nicht mag. Der ist mir zu laut. Gut, ein anderer mag sagen: Das ist ein Banause. Wie kann man den Wagner nicht mögen. Trotzdem mag ich Musik sehr gerne. Also ich würde sagen: Die Musik, die bildende Kunst und solche Kunst, alles zusammengenommen in irgendeiner Form, da sollte man sich schon für interessieren, genauso gut wie für Menschen, sonst ist man da eigentlich fehl am Platz.“*

Was schließlich die immer stärker geforderte unternehmerische Einstellung betrifft, so wird sehr viel Wert auf eine optimistische Grundhaltung gelegt. Ein Topmanager sollte nach Ansicht so gut wie aller Interviewpartner Optimismus ausstrahlen, weil, so ein Personalberater, *„jemand, der von der Grundhaltung her pessimistisch ist, eigentlich kein guter Manager sein kann“*. *„Unternehmerische Visionen“* zu haben, sei untrennbar mit einer optimistischen Lebenseinstellung verknüpft. Worin sich eine solche Lebenseinstellung zeigt, veranschaulicht der folgende, etwas außergewöhnliche Fall, der sich zufällig im Rahmen einer Kandidatenpräsentation ergeben hat:

*„Wir hatten einen Klienten, für den wir einen Kandidaten hatten. Der kommt zum dritten Gespräch, kommt rein in die Halle. Davor stehen Polizeiwagen. Das Haus ist gerade beschlagnahmt, weil es in diesem Nahrungsmittelunternehmen einen Skandal gab. Der Chef kam runter und sagte: Entschuldigen Sie, wir haben da ein Riesenproblem. Da sagt der Kandidat: Wieso ein Problem. Das ist halt so, das müssen wir lösen. Erst mal ruhig bleiben.“* (Personalberater)

Wer solche ungewöhnlichen Situationen gelassen und zuversichtlich angeht, beweist seine Führungsqualitäten. Wer dagegen Unsicherheit oder Angst vor dem Skandal zeigt, der läßt es genau daran fehlen. Da solche Situationen aber Ausnahmecharakter besitzen, ist man im Vorstellungsgespräch normalerweise – abgesehen von den allgemeinen Eindrücken, die das Auftreten und Verhalten des Kandidaten in puncto Selbstsicherheit vermitteln – vor allem auf die Ausführungen zur Gestaltung der zukünftigen Aufgabe angewiesen. Außer vielleicht im Controlling bevorzugt man dabei den Mann, der das Gefühl vermittelt, die Probleme schon in den Griff zu bekommen, und optimistische Perspektiven entwickelt, und nicht den, der in erster Linie messerscharf analysiert, den nötigen Funken Begeisterung aber nicht überspringen läßt.

Neben einer optimistischen Grundhaltung werden vor allem Risikobereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit erwartet. Unternehmerisch zu denken, beinhaltet nach Ansicht der Interviewpartner nämlich ganz entscheidend die Bereitschaft, nicht nur auf „Nummer Sicher zu gehen“, sondern auch eigene Vorstellungen zu entwickeln und tatkräftig umzusetzen, d.h. Entscheidungen nicht auszuweichen oder sie auf die lange Bank zu schieben und dabei eventuelle Risiken durchaus in Kauf zu nehmen. Wer nichts riskieren wolle, sei auch kein wirklich *„unternehmerisch denkender Mann“*, sondern ein *„Bürokrat“*, ein Mensch mit *„Beamtenmentalität“*. Um festzustellen, ob jemand die gewünschten Eigenschaften Initiative, Tatkraft und Risikobereitschaft<sup>47</sup> aufweist, wird seine bisherige Laufbahn unter die Lupe genommen. Die Bereitschaft zum Aufgabenwechsel

---

<sup>47</sup> Zusätzlich wurde von einem Teil der interviewten Personalberater darauf hingewiesen, daß auch körperliche Leistungsfähigkeit eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt und in diesem Zusammenhang auf die positive Signalwirkung früherer Aktivitäten als Leistungssportler aufmerksam gemacht.

gilt beispielsweise als wichtiger Indikator für Risikobereitschaft. Was in dieser Hinsicht positiv bewertet wird, demonstriert folgende Aussage eines Managers aus der Großchemie:

*„Er muß einmal eine Flexibilität besitzen, auch Aufgaben, die angeboten werden und die außerhalb des eigenen Blickfeldes sind, anzunehmen, nicht Angst zu haben davor und zu sagen: um Gottes Willen, wie sind die eigentlich darauf gekommen; jetzt erwartet man von mir etwas, was ich mir eigentlich gar nicht vorstellen kann.“*

Aus diesem Grund wird eine Tätigkeit im Ausland oft positiv bewertet. Kandidaten mit einem oder mehreren längeren Auslandsaufenthalten haben in der Regel den Ruf, flexibler, risikofreudiger und tatkräftiger zu sein, sich in fremden Umgebungen schnell zurechtfinden und in relativ kurzer Zeit etwas umsetzen zu können sowie – last not least – natürlich auch die Kultur und Mentalität anderer Völker und Nationen kennengelernt zu haben und die eigenen deutschen Denk- und Verhaltensweisen dadurch relativieren zu können.

All die angeführten Persönlichkeitsmerkmale entfalten ihre volle Wirkung zwar erst bei der Besetzung von Spitzenpositionen, in abgeschwächter Form prägen sie aber auch schon die Auswahlkriterien für mittlere Führungspositionen, so daß sie für eine zunehmende Selektion über die verschiedenen Stufen einer Managementkarriere hinweg sorgen. Wer über die gewünschten persönlichen Eigenschaften nicht oder nur in unzureichendem Maße verfügt, der hat es schon bei der Auswahl der Trainees für ein Führungskräftenachwuchsprogramm oder der Besetzung von Führungspositionen der mittleren Ebene schwerer (Hartmann 1990a, 1994, 1995), kann diesen Magel allerdings durch sehr gute fachliche Kenntnisse und Leistungen noch vergleichsweise gut kompensieren. Je höher die Position in der Hierarchie angesiedelt ist, um so weniger ist das jedoch möglich. In den Vorstandsetagen sind die Persönlichkeitsmerkmale dann endgültig ausschlaggebend, spielen fachliche Aspekte nur noch eine Nebenrolle.

Nach Aussage der interviewten Manager und Personalberater sind die Anforderungen an die wirklichen Spitzenmanager und damit auch die beschriebenen Beurteilungs- und Bewertungsmaßstäbe in den letzten 25 Jahren im wesentlichen dieselben geblieben, geändert hätten sich nur zwei, drei Aspekte. Charakteristisch für diese Einschätzung sind die beiden folgenden Äußerungen, von denen die eine von einem zu den „Gründungsvätern“ der Personalberatungsbranche in Deutschland zählenden, außerordentlich erfolgreichen „Headhunter“ stammt, die andere von einem schon seit über 25 Jahren in einem Konsumgüterkonzern tätigen Manager:

*„Seit 1977 mache ich diesen Job und vorher war ich selbst in der Industrie. Also in den letzten 25 Jahren hat sich nichts Wesentliches geändert.... Das einzige, was ich sagen muß, ist: Es gibt einen Trend weg von der Kommandowirtschaft hin zur sozialen Kompetenz. Darüber haben wir früher gar nicht so nachgedacht.“*

*„Ich bin der Meinung und habe das auch schon öfter mal in irgendwelchen Diskussionen so zum Besten gegeben - und dem ist eigentlich dann auch selten richtig widersprochen worden -, daß die Antwort Nein ist. Die Kriterien als solche sind an sich immer die gleichen geblieben. Die kenne ich schon von meinen Anfängen vor 25 Jahren. Was sich geändert hat, ist die Vielschichtigkeit und Zeit zusammen. Es ist alles viel hektischer geworden. Ich muß sehr viel schneller Entscheidungen treffen in einer immer breiter werdenden Umgebung.“*

Wie diese beiden Aussagen zeigen, weisen die wesentlichen Beurteilungsmerkmale, die „Kernkompetenzen“, wie sie ein Personalberater nannte, nach Ansicht der meisten Gesprächspartner<sup>48</sup> ein hohes Maß an Stabilität über die Jahre hinweg auf. Verändert haben sich in erster Linie die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die vor allem in

<sup>48</sup> Eine kleine Anzahl jüngerer Manager und Personalberater konnte und wollte aufgrund fehlender eigener Erfahrungen dazu keine Aussage machen. Bei den übrigen Interviewpartnern, die in der Regel bereits seit mehreren Jahrzehnten im Beruf stehen, war der Tenor aber einhellig.

wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die vor allem in Form eines deutlich gestiegenen Ausbildungsniveaus der Beschäftigten, des deutlichen Abbaus traditioneller Autoritätsgläubigkeit, der Internationalisierung der Märkte und der Beschleunigung der Innovationszyklen einzelne Anforderungen erhöht haben. Stärker als noch vor 25 Jahren wird von den Spitzenmanagern heute eine soziale Kompetenz erwartet, weil der Rückgriff auf Autorität qua Amt zunehmend schwieriger geworden ist, zum anderen Flexibilität und unternehmerisches Denken, da die Märkte immer komplexer und schnelllebiger werden. Grundlegende Änderungen in den Anforderungen an die Spitzenmanager und damit auch in den Auswahlkriterien sind aber ausgeblieben.

### **Der klassenspezifische Habitus – Basis des Aufstiegs in die Wirtschaftselite**

Angesichts der ausschlaggebenden Bedeutung, die den genannten Persönlichkeitsmerkmalen bei der Besetzung von Spitzenpositionen in der deutschen Wirtschaft zukommt, wird klar, warum die große Mehrzahl dieser Positionen vom Nachwuchs des gehobenen Bürgertums besetzt wird. Die Kandidaten, die aus den Familien von größeren Unternehmern, leitenden Angestellten, akademischen Freiberuflern und höheren Beamten kommen, verfügen in der Regel über die wesentlichen Elemente jenes Habitus, der das etablierte Bürgertum vom Kleinbürgertum unterscheidet, zeigen also die Selbstsicherheit und Selbstverständlichkeit in Auftreten und Verhalten, die von Topmanagern verlangt wird, und haben die entscheidenden Codes der sozialen „Distinktion“ (Bourdieu) verinnerlicht, deren Kenntnis in den Chefetagen der deutschen Großunternehmen vorausgesetzt wird. Daß das von den an der Entscheidungsfindung beteiligten Personen vielfach auch bewußt wahrgenommen wird, zeigen folgende Äußerungen von Personalberatern und Managern zur Bedeutung der sozialen Herkunft:

*„Ein im sog. Sinne 'gutes Elternhaus' ist nach wie vor ein Vorteil, weil man dort eben eine grundsätzliche Prägung im Hinblick auf Allgemeinbildung und Auftreten bekommt, die einen das ganz Leben hindurch begleitet. Analysefähigkeiten kann man sicherlich auch entwickeln, wenn man aus einem Arbeiterelternhaus kommt. Dagegen das, was man mit Selbstsicherheit, Souveränität meint, das ist etwas, was man schon in die Wiege gelegt bekommt. Das kann man schlecht lernen, wie auch alles, was ein bißchen mit Stil und Auftreten zu tun hat. Ich merke das hier auch bei meinen Kollegen, daß da sehr viel Kompensationsverhalten ist bei denen, die aus einem einfachen Elternhaus kommen.“*

*„Kinder aus gut betuchten Familien haben die Möglichkeit, die Welt breiter zu erleben. Das gilt für Theaterbesuche, das gilt für Kinobesuche, das gilt für Auslandsaufenthalte und andere Dinge. Durch die Bildung der Eltern ist so ein Kind schneller breiter gebildet und gewinnt auch schneller Interesse an Dingen, die die Eltern nicht interessieren, wo sie auch nichts wissen, wo das Kind auf einmal eine Hürde erreicht, wo es selbständig in neue Denkverhalten und Themen reinkommt.“*

*„Die drei wesentlichen Vorteile für die Kinder aus diesen Familien sind die Artikulation, die Selbstverständlichkeit, mit der man auf fremde Leute zugeht, und das unternehmerische Familienumfeld.“*

*„Leute, die aus einem guten Elternhaus kommen, gehen selbstverständlicher mit Dingen um, bis dahin, wie sie sich auf einer Betriebsversammlung verhalten oder in einer Vorstandssitzung. Sie bringen dann eben einiges mehr mit und haben es so leichter.“*

*„Wenn jemand aus einer Unternehmerfamilie kommt, dann hat er einen höheren Reifeprozess. Er hat sehr früh kennengelernt, was es bedeutet, Entscheidungen zu fällen, wenn sich die Eltern übers Wochenende dafür zurückziehen müssen, hat sehr viel 'Socialising' zu Hause, hat Leute gesehen, die aus Topetagen kommen, und und und.“*

Wer einen solchen „gehobenen“ familiären Hintergrund besitzt, kennt und beherrscht die geschriebenen und ungeschriebenen Verhaltensregeln, die in den „besseren Kreisen“ gelten, ungleich besser als jemand mit einer anderen sozialen Herkunft. Letzterer muß sich dieses Wissen, soweit überhaupt möglich, erst mühsam aneignen und läßt deshalb oft die wichtige Selbstverständlichkeit darin vermissen. Auch wirkt jemand, der sich aus „kleinen Verhältnissen“ hochgearbeitet hat, in puncto Souveränität und persönliche Ausstrahlung häufig weniger gelassen als jemand, dem beruflicher Erfolg und hoher gesellschaftlicher Status von Kindesbeinen an vertraut sind. Ähnliches gilt für die optimistische Einstellung zum Leben. Wer in seiner Jugend eher die positiven Seiten des Lebens erfahren hat, sich an einem im Beruf erfolgreichen Vater orientieren konnte und zudem das gehobene bürgerliche Milieu gut kennt, der traut sich in dieser Umgebung später auch eher etwas zu und übernimmt deshalb schneller als andere auch risikoreiche Aufgaben. Das aber ist für eine Karriere an der Spitze der Wirtschaft unerläßlich. Souveränes Auftreten, überdurchschnittlich ausgeprägter Optimismus und Tatkraft werden vielfach ergänzt durch jene (im Vergleich zu Kandidaten aus anderen sozialen Verhältnissen) Form der Allgemeinbildung und jenen Sprachduktus, der von einem Angehörigen des gehobenen Managements erwartet wird. Der Haushalt eines größeren Unternehmers, eines Geschäftsführers, eines Arztes oder eines Oberstaatsanwalts bietet dem eigenen Nachwuchs durch die im Hause vorhandenen Bücher und Zeitschriften, die familiäre Freizeitgestaltung oder die Gespräche und Besucher der Eltern in der Regel jene relevanten Informationen und Anregungen, um auch diesen Aspekt des klassenspezifischen Habitus ausreichend entwickeln zu können.

Große Vorteile zeigen sich auch in Hinblick auf die gewünschte unternehmerische Ausrichtung. Wer von Kindes Beinen an in einem Umfeld gelebt hat, das von unternehmerischem Denken und Handeln bestimmt war, dem ist vieles davon in „Fleisch und Blut“ übergegangen. Charakteristisch für einen solchen unbewußt ablaufenden Prägungsprozeß ist das Beispiel eines Interviewpartners aus einem der beiden Handelskonzerne, der als einen wesentlichen Grund für seine jetzige Tätigkeit seine Kindheitserfahrungen im väterlichen Betrieb anführte:

*„Mein Vater war Händler, und insofern war es für mich eine Idealvorstellung, irgendwann mal in leitende Funktionen eines Handelsunternehmens reinzukommen. Ich bin schon als Kind immer samstags und sonntags - er ging jeden Samstag und Sonntag in die Firma - mit meinem Vater in die Firma gegangen und habe dort mit ihm über die jeweiligen Werbekampagnen diskutiert, was ich gut finde und was nicht. Das hat mir immer viel Spaß gemacht. Mein Berufsziel war deshalb immer, einmal in einem großen Handelsunternehmen etwas zu sagen zu haben. Ich hätte meinem Vater daher auch keine größere Freude machen können, als Vorstand bei einem solchen Unternehmen zu werden.“*

Die Erfahrungen müssen nicht immer so positiv sein, prägend sind sie für die Entwicklung unternehmerischen Denkens und unternehmerischen Gespürs aber mit Sicherheit. Welche Rolle eine unternehmerische Tradition in der Familie spielt, zeigt auch das Beispiel Kajo Neukirchen. Er, der gemeinhin (wie auch von fast allen Gesprächspartnern) als das Musterexemplar eines Mannes dargestellt wird, der es trotz seiner niedrigen sozialen Herkunft bis an die Spitze eines Großkonzerns geschafft hat, ist nämlich durchaus kein typisches Arbeiterkind. Sein Vater war zwar Arbeiter, stammte aber aus einer Fabrikantenfamilie und mußte seinen Lebensunterhalt nur deshalb als Arbeiter verdienen, weil er enterbt worden war. Die unternehmerische Familientradition ist insofern zwar nicht unmittelbar gegeben, indirekt aber auf jeden Fall vorhanden, weil die Großeltern wie die Verwandten väterlicherseits als mittelständische Unternehmer tätig waren.

Insgesamt kann man sagen, daß der Nachwuchs des gehobenen Bürgertums beim Zugang zu Managementpositionen nicht so sehr bei jeder einzelnen verlangten Eigenschaft, sondern in erster Linie durch die Kombination mehrerer als wesentlich erachteter Persönlichkeitsmerkmale, d.h. dort, wo es um den klassenspezifischen Habitus in seiner Gesamtheit geht, einen deutlichen Vor-

sprung aufweist. Die einzelnen Elemente der Persönlichkeitsstruktur: äußeres Erscheinungsbild, Umgangsformen, Souveränität, Allgemeinbildung und unternehmerisches Denken sind dabei durchaus nicht gleichmäßig über den Nachwuchs des gehobenen Bürgertums verteilt.

Abgesehen von den individuellen Besonderheiten – der Sohn eines pleite gegangenen Unternehmers wird mit unternehmerischem Risiko anders umgehen als der eines erfolgreichen, der eines fast nie zu Hause weilenden Managers den Beruf seines Vaters anders bewerten als der eines „guten Familienvaters“ – bleiben in erster Linie drei verallgemeinerbare Schlußfolgerungen. Erstens wird unternehmerisches Denken bei den Söhnen höherer Beamter geringer ausgeprägt sein, da es im beruflichen Alltag ihrer Väter in der Regel keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielte. In dieser Beziehung sind ihnen die Kinder leitender Angestellter, freiberuflicher Akademiker und vor allem natürlich die von Unternehmern deutlich überlegen. Das gilt auch für die Kinder kleiner Unternehmer und Selbständiger, dort allerdings in deutlich geringerem Maße als bei denen größerer Unternehmer, weil sich das unternehmerische Handeln in kleinen Firmen vielfach doch auf einem zu begrenzten Niveau abspielt. In puncto Allgemeinbildung, und das ist der zweite Punkt, bietet sich ein umgekehrtes Bild. Hier weisen die Söhne von Unternehmern mit kleinen und mittleren Betrieben zumeist Defizite auf, während die Kinder höherer Beamter in dieser Hinsicht überdurchschnittlich begünstigt sind. Bücher und intellektuell anregende Gespräche sind im Haushalt eines Professors oder Ministerialdirigenten im Schnitt häufiger zu finden als in der Familie eines industriellen Mittelständlers oder Großhändlers mit 10, 50 oder auch 100 Beschäftigten. Drittens schließlich gilt für alle genannten Persönlichkeitsmerkmale, daß sie in der Regel um so ausgeprägter vorhanden sind, je höher die Position des Vaters im jeweiligen Bereich ist. Wenn der Vater, ob als Eigentümer oder als Manager, ein Unternehmen mit mehreren hundert oder gar tausend Beschäftigten leitet, bekommt der Sohn von den Umgangsformen, den unternehmerischen Problemen und Lösungsansätzen, den gesellschaftlichen Verpflichtungen und dem Auftreten eines Spitzenmanagers natürlich deutlich mehr mit, als wenn der Vater nur einen Betrieb mit 20, 30 oder 50 Beschäftigten besitzt oder führt. Vergleichbares gilt, mit anderer Schwerpunktsetzung, für den Unterschied zwischen den Erfahrungen, die der Sohn eines Professors oder eines Staatssekretärs in seiner Kindheit und Jugend macht, und denen, die für den Sohn eines Studien- oder Regierungsrats typisch sind. Je gehobener die soziale Herkunft, um so besser sind also die Startbedingungen.

Die ausschlaggebende Bedeutung des „richtigen“ Habitus für die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft hat dabei eine interne und eine externe Seite. Unternehmensintern ist der Habitus so wichtig, weil Manager, je höher ihre Position im Unternehmen ist, um so stärker darauf angewiesen sind, im engen Umfeld Personen vertrauen zu können. Die ständige Notwendigkeit, Entscheidungen trotz vielfach unsicherer Entscheidungsgrundlagen treffen zu müssen, veranlaßt Spitzenmanager dazu, Kollegen ihres Vertrauens zu suchen<sup>49</sup>. Vertrauen ist hier nicht so sehr im engen persönlichen Sinne gemeint, obwohl Aspekte davon durchaus eine wichtige Rolle spielen können, sondern eher im Sinne eines gemeinsamen Grundverständnisses über die Anforderungen einer solchen Position an die Persönlichkeit. Wenn im Vorstand beispielsweise sensible Themen wie etwa Betriebsschließungen, die Übernahme von anderen Unternehmen oder die völlige Umstrukturierung des eigenen Unternehmens diskutiert und entsprechende Beschlüsse getroffen werden, will man sich auf die dafür unverzichtbare Diskretion ebenso verlassen können wie auf den Schulterschuß aller Vorstandsmitglieder, sollte die Entscheidung – aus welchen Gründen auch immer – in die Kritik geraten. Wie wichtig so etwas ist, zeigt sich vor allem in zugespitzten Situationen. So konnte sich der Krupp-Vorstandsvorsitzende Gerhard Cromme in den Verhandlungen

---

<sup>49</sup> Kanter benennt diesen zentralen Aspekt in ihrer Studie über Manager ebenfalls und verweist in diesem Zusammenhang darauf, daß die gleiche soziale Herkunft dabei als sicherstes Indiz für Vertrauenswürdigkeit diene und ihrer Ansicht nach den Nachwuchs der „Upper class“ bei der Besetzung von Toppositionen begünstige (Kanter 1977: 49ff.).

um die Fusion Krupp-Thyssen der massiven Unterstützung seines Aufsichtsratsvorsitzenden und Mentors Berthold Beitz stets sicher sein. Das machte die Stärke seiner Position aus und war letztlich ausschlaggebend für seinen Erfolg.

Aus diesem Grund ist jener Sachverhalt so wichtig, den die Interviewpartner mit den Worten „die Chemie muß stimmen“ kennzeichneten. Wenn die über die Besetzung befindenden Personen das Auftreten eines Kandidaten, sein äußeres Erscheinungsbild, sein Verhalten oder seine Bildung wie Sprache als unpassend oder gar störend empfinden, dann hat derjenige es schwer, als ihresgleichen akzeptiert zu werden. Wer dagegen in seinem Habitus, d.h. z.B. in seinem Auftreten, in seinem Sprachduktus, in seinen kulturellen Interessen oder in der Pflege spezieller Hobbys deutliche Gemeinsamkeiten mit den Entscheidungsträgern erkennen läßt, der darf zu Recht darauf hoffen, von ihnen zu einem der ihren gerechnet zu werden, ihr Vertrauen zu bekommen. Dieses Gefühl von gegenseitiger Vertrautheit und der Zugehörigkeit zu den gleichen „Kreisen“, das in Frankreich, Großbritannien und z.T. auch den USA sehr stark durch die gemeinsame Zeit in den Elitebildungsstätten (Esprit de Corps) geprägt und durch das Abschlußexamen einer solchen Institution zertifiziert und damit auch allgemein sichtbar wird, kann in Deutschland mangels derartiger Zertifikate nur anhand persönlicher Eigenschaften identifiziert werden.<sup>50</sup> Das macht die große Bedeutung der „richtigen Chemie“ in den Auswahlverfahren aus.

Sie dürfte in Zukunft sogar noch steigen, da aufgrund neuer ökonomischer Anforderungen und Managementleitbilder<sup>51</sup> die für deutsche Großkonzerne früher typischen „Hauskarrieren“ weiter an Gewicht verlieren werden. Hatten von den Vorstandsvorsitzenden der 100 größten Konzerne des Jahres 1970 noch 60% ihre gesamte Berufskarriere in nur einem Unternehmen (und dort zumeist auch nur in einem Bereich) absolviert, sind es von denen des Jahres 1995 nur noch 42%, während sich im gleichen Zeitraum der Anteil derjenigen unter ihnen, die vor ihrer Berufung bereits Führungspositionen in verschiedenen Unternehmen bekleidet hatten, von 19% auf 25% und der derjenigen, die solche Positionen zuvor sogar in verschiedenen Branchen innehatten, von 21% auf fast 33%, d.h. um über 50% erhöht hat. Die vor allem von ausländischen Beobachtern geäußerte Ansicht, daß der berufliche Aufstieg in nur einem einzigen Unternehmen für Karrieren in deutschen Großkonzernen typisch sei, trifft die Realität immer weniger. Der Trend geht eindeutig in die andere Richtung. Das aber hat Konsequenzen für die Besetzungsverfahren. Konnte man bei der Berufung unternehmensinterner Kandidaten zumindest auf langjährige berufliche Erfahrungen mit der jeweiligen Person zurückgreifen, ist man auf seiten der Entscheidungsträger bei der Rekrutierung externer Spitzenmanager noch stärker als bisher auf sein Gefühl angewiesen.

Wie wichtig dieses Gefühl einer gewissen Vertrautheit ist, zeigt sich auch deutlich bei der Besetzung der Spitzenpositionen in multinationalen Konzernen. Da es stets eine starke national geprägte kulturelle Komponente enthält, z.B. einer klassischen bildungsbürgerlichen Allgemeinbildung in Chefetagen deutscher und französischer Großunternehmen ein erheblich größeres Gewicht beigemessen wird als in denen US-amerikanischer, werden auf der höchsten Führungsebene in der Regel Angehörige aus demjenigen Land bevorzugt, in dem der Stammsitz des Unternehmens angesiedelt ist. Die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen sind bis auf den

---

<sup>50</sup> Daß der Erwerb eines Dokortitels trotz dessen ebenfalls relativ großer Exklusivität – in den von über 90% der Spitzenmanager zu diesem Zweck absolvierten Studiendisziplinen Ingenieurwissenschaften, Jura und Wirtschaftswissenschaften promovieren seit den 50ern pro Jahr nur zwischen 1.500 und 2.000 Studierende – das für den Besuch der Grandes Écoles oder der Public Schools charakteristische Gefühl von Kameradschaft und Vertrautheit nicht zu vermitteln vermag, hängt im wesentlichen damit zusammen, daß dieser Titel (wie auch die anderen von den deutschen Spitzenmanagern erworbenen Hochschulabschlüsse) nicht an einigen Eliteinstitutionen vergeben wird, sondern an einer Vielzahl von Universitäten mit all ihren schon beschriebenen wesentlichen Unterschieden zu den französischen oder britischen Elitebildungsstätten.

<sup>51</sup> Näheres dazu s. weiter unten

Deutsch-Österreicher Piech bei VW und den Italiener de Vita bei Schering sämtlich Deutsche und die PDGs der 100 größten französischen bis auf den Briten Owen-Jones bei L'Oreal und den Spanier Menendez bei Sonepar sämtlich Franzosen. Bei den 100 größten britischen Konzernen sieht es auf den ersten Blick etwas anders aus. Dort sind zumindest 7 Ausländer vertreten. Sie entstammen als US-Amerikaner, Kanadier oder Südafrikaner bis auf einen allerdings alle dem angelsächsischen Kulturkreis, sind also nur „halbe Ausländer“. Selbst bei der Besetzung der Spitzenpositionen in den ausländischen Tochtergesellschaften der Großkonzerne spielt die Tatsache, daß man auf Basis der gleichen nationalen kulturellen Traditionen leichter die erforderliche Vertrauensbasis herstellen kann, eine große Rolle. In vielen dieser Tochtergesellschaften wie etwa bei Ford, Nestle, Opel oder Shell in Deutschland bzw. Bayer, Mobil Oil, Philips oder Shell in Frankreich kommen die Vorstandsvorsitzenden bzw. PDGs aus dem Mutterland des Konzerns. Es erscheint den Spitzenmanagern in den Muttergesellschaften offensichtlich häufig „sicherer“, jemand aus dem eigenen Land „in die Fremde“ zu schicken als jemand aus dem Land, in dem das Tochterunternehmen tätig ist, an die Spitze desselben zu stellen.

Unternehmensextern spielt der Habitus eine so wesentliche Rolle, weil er „Kreditwürdigkeit“, d.h. Vertrauenswürdigkeit nach außen signalisiert. Bourdieu macht auf diesen Sachverhalt in seinen Studien über die herrschende Fraktion der „Classe dominante“ immer wieder aufmerksam. Der „richtige Stallgeruch“ sei bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern ebenso wesentlich wie bei den unumgänglichen Kontakten mit staatlichen Stellen (Krais 1989: 63f.). Kreditwürdigkeit ist dabei in der Regel nicht nur und vielfach nicht einmal so sehr im engen banktechnischen Sinne zu verstehen. Dieser Aspekt ist zwar auch wichtig, weil von den Kreditgebern die Vergabe weiterer Kredite oft nicht nur von den objektiven wirtschaftlichen Zahlen eines Unternehmens, sondern genauso oder vielleicht sogar noch mehr von der Einschätzung seines Führungspersonals abhängig gemacht wird, da dessen Fähigkeiten als wesentliche Indikatoren für die weitere Entwicklung des Unternehmens angesehen werden. Ein anderer Aspekt der Vertrauenswürdigkeit wiegt normalerweise aber noch schwerer. Wie bei unternehmensinternen Entscheidungen kommt es auch bei Verhandlungen mit externen Partnern ganz wesentlich darauf an, daß man sich auf die diskrete Behandlung von „heißen Eisen“ verlassen kann. Gerade im Vorfeld von wichtigen Abschlüssen ist das gegebene Wort „unter Männern“ oft die einzige Garantie, die man besitzt. Wenn man dem Verhandlungspartner nicht zutraut, die getroffenen informellen Vereinbarungen im eigenen Unternehmen durchsetzen und für Stillschweigen bis zum endgültigen Abschluß sorgen zu können, erschwert das die Verhandlungen enorm. Das Gefühl, auf einer „gemeinsamen Wellenlänge“ zu kommunizieren, ist deshalb außerordentlich wichtig. Es schafft die Basis für das gegenseitige Vertrauen auch in geschäftlichen Dingen.

Welch ausschlaggebende Bedeutung die für die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft zuständigen Personen dem „richtigen Stallgeruch“ oder der „richtigen Chemie“ selbst zuzumessen, verdeutlichen folgende, vielleicht etwas zugespitzte Aussagen eines Managers und eines Personalberaters:

*"Wir haben eine Kaste in Deutschland. Diese Kaste von vielleicht 1.000 Leuten, die jenseits einer Million verdienen, das ist ein so enger Kreis, daß da auch die Bäuche entscheiden. Dann kommt hier einer mit 30 Jahren herein, der einfach ein Standing hat, der mit mir als fünfzigjährigem Vorstandsvorsitzenden gut umgehen kann, der die richtigen Fragen stellt und richtig handelt, die richtige Diplomatie drauf hat. Da würde ich dann sagen, aus dem Bauch heraus: Das ist mein Mann! Wenn einer mit der falschen Kleidung kommt und auf dem Level einfach nicht reden kann, der kann dann ruhig mehr im Kopf haben und viel mehr praktische Erfahrung, das nützt ihm dann nichts."*

*"Die Gespräche mit dem Vorstand laufen doch so, daß der nicht viel mehr macht als herauszufinden, ob man miteinander kann, und wenn jemand ähnliche Interessen hat wie jemand vom Vorstand, dann der Großteil des Gesprächs nur noch darum kreist."*

Die geringen Chancen, die sich Frauen in den Topetagen großer deutscher Unternehmen bisher bieten, hängen im übrigen u.a. auch mit der Bedeutung der „richtigen Chemie“ zusammen. Wie einige Personalberater anmerkten, taugt eine Reihe der üblichen Bewertungsmaßstäbe in puncto Auftreten, äußeres Erscheinungsbild, Verhalten etc. für Frauen nur sehr bedingt, weil sie über viele Jahre hinweg für Männer entwickelt worden sind bzw. sich entwickelt haben. Wenn die Maßstäbe aber unklar sind, steigt das Risiko von „Fehlbesetzungen“. Man versucht deshalb in der Regel, auf „Nummer Sicher“ zu gehen und wählt anhand der gewohnten Kriterien dann doch lieber einen Mann.

Zu all den genannten, den Nachwuchs aus dem etablierten Bürgertum entscheidend begünstigenden Auswahl Faktoren kommt dann noch dazu, daß die Kandidaten aus solchen Elternhäusern in der Regel eine klarere Lebensperspektive und eine bessere Kenntnis der entscheidenden Voraussetzungen und Stationen einer Managementkarriere besitzen. Was den ersten Punkt betrifft, so hat einer der renommiertesten Personalberater hierzulande am deutlichsten auf den Punkt gebracht, was damit gemeint ist. Als Motiv dafür, daß er trotz der großen Probleme, in die seine zum Adel zählende Familie nach dem Kriege geraten war, über den 2. Bildungsweg wieder in eine für die Familientradition entsprechende berufliche Stellung gelangt ist, nannte er folgendes:

*„Das war einfach so der Anspruch, der unausgesprochene Anspruch der Familie: ein von Landsberg (Name geändert, d. Verf.) steht nicht im zweiten Glied. Das gibt's überhaupt nicht. Nicht, daß das jemals einer gesagt hätte zu mir, aber das war 'the driving force'.“*

Zwar ist der familiäre Anspruch sicherlich nicht immer so ausgeprägt, die Grundeinstellung, daß man den bislang erreichten Status halten müsse, dürfte aber wohl fast durchgängig zu finden sein. Marceau spricht in ihrer Untersuchung über die Absolventen der berühmten Business-School INSEAD bezüglich der Berufswahl sogar davon, daß in solchen Familien „the children are chosen rather than choose“ (Marceau 1989: 51).

Ergänzt wird diese starke Vorprägung noch durch die Vermittlung des in der Familie angesammelten Wissens über die karriererelevanten Faktoren und die optimale Wahl der einzelnen beruflichen Positionen. Dieser Informationsvorsprung erhält nicht selten allerdings eine Zusatznote, die man zumindest ein Stück weit in die Kategorie „Karriere durch Beziehungen“ einordnen kann. Damit ist keineswegs nur eine direkte Protegierung einzelner Kandidaten aufgrund ihrer familiären Beziehungen gemeint – die es gewiß auch gibt –, sondern die Begünstigung durch die Weitergabe von Informationen über freiwerdende Positionen und die für die Besetzung wichtigen Faktoren und Einflüsse im jeweiligen Unternehmen.

Alles in allem zeigt sich, daß in erster Linie die eng mit dem klassenspezifischen Habitus verknüpften, persönlichkeitsbezogenen Rekrutierungsmaßstäbe, die ganz eindeutig den Nachwuchs des gehobenen Bürgertums begünstigen, für die höchst ungleiche Chancenverteilung bei der Entscheidung über Positionen im Topmanagement großer deutscher Unternehmen verantwortlich sind. Hierin liegt ein wesentlicher Unterschied zur Situation in Frankreich, Großbritannien oder den USA. Ausschlaggebend für die Behauptung der entscheidenden Machtpositionen in der Wirtschaft ist in Deutschland nicht ein in exklusiven Bildungseinrichtungen erworbenes „institutionalisiertes kulturelles Kapital“, obwohl ein Universitätsexamen auch hierzulande so gut wie unverzichtbar ist, sondern der vor allem innerhalb der Familie und des dazugehörigen Umfeldes angeeignete klassenspezifische Habitus. Er bietet die wesentliche Gewähr für das so entscheidende gegenseitige Vertrauen, das in Frankreich, Großbritannien und z.T. die USA durch die für diese Länder typischen, gemeinsam verbrachten Jahre in elitären Bildungsstätten und die daraus resultierenden persönlichen Beziehungsgeflechte gebildet wird. Der klassenspezifische Habitus wirkt in Deutschland vorwiegend direkt und nicht – wie in den anderen drei Ländern – eher indirekt über den Erwerb

über den Erwerb exklusiver Bildungstitel. Bourdieus Aussagen über die zentrale Bedeutung dieses Habitus für die Reproduktion der gesellschaftlichen Klassenstrukturen erfahren also eine eindeutige Bestätigung, während die zur Rolle des Bildungssystems und des „institutionalisierten kulturellen Kapitals“ in diesem Prozeß in ihrer Gänze nur auf die französische Situation zutreffen, für Deutschland dagegen zumindest einer erheblichen Einschränkung bedürfen.

Diese unmittelbare Bedeutung des klassenspezifischen Habitus bei der Besetzung von Managementpositionen dürfte in den nächsten Jahren sogar noch zunehmen, denn zum einen hält der schon seit einiger Zeit zu beobachtende Trend an, daß das Gewicht zentraler persönlichkeitsgebundener Besetzungskriterien aufgrund veränderter Rahmenbedingungen und neuer Management-Leitbilder wie vor allem das des „Intrapreneurs“<sup>52</sup> (Deutschmann 1997) steigt, zum anderen schwinden durch Änderungen der Unternehmensstrukturen zugleich die Möglichkeiten von „Hauskarrieren“ oder „Kaminkarrieren“, d.h. Karrieren in nur einem einzigen Unternehmen oder sogar nur einem einzigen Bereich eines Unternehmens wie etwa der Produktion, dem Verkauf oder den Finanzen deutlich.

Die Veränderungen im Umfeld (wie vor allem die starke Internationalisierung des Geschäfts, der wachsende Konkurrenzdruck, die kürzeren Innovationszyklen und das gestiegene Ausbildungs-niveau der Beschäftigten) und die erfolgreiche Etablierung neuer Leitbilder eines der heutigen Zeit angemessenen Managementstils erhöhen die Anforderungen exakt in den Punkten, in denen der Nachwuchs des etablierten Bürgertums deutliche Vorteile besitzt. Es wird mehr persönliche Souveränität, ein schnelleres Zurechtfinden in neuen Umgebungen, eine bessere Kenntnis fremder Sprachen und Kulturen, ein größeres Maß an Kommunikations- und Motivationsfähigkeit sowie ein stärker unternehmerisch ausgerichtetes Denken verlangt. Fachwissen und der mit ihm verbundene, vor allem von Managern ohne gehobenen familiären Hintergrund vielfach gewählte Aufstiegs-pfad über eine Lehre, ein ingenieur- oder naturwissenschaftliches Studium und eine anschließende Karriere in einem einzigen Unternehmensbereich oder einem Unternehmen verlieren dagegen an Bedeutung.<sup>53</sup>

Unter dem Stichwort „Lean Management“ haben gleichzeitig viele große Konzerne seit Anfang der 90er damit begonnen, ihre Führungsebenen auszudünnen. Die Kontrollspannen sind vergrößert und die Anzahl der Führungsebenen ist deutlich reduziert worden. Diese Veränderung wird in der Regel von einer weiteren Umstrukturierung begleitet, die unter Stichworten wie „Lean Production“ oder „fraktale Fabrik“ die Aufgliederung der großen Unternehmen in eine Anzahl kleinerer, in vielen Dingen selbständig operierender Einheiten zum Ziel hat. Für die Besetzung von Spitzenpositionen im Management großer Firmen sind beide Prozesse insofern wichtig, als sie die Anforderungen an Manager unterhalb der Vorstandsebene und deren Karrierewege stark beeinflussen. Entscheidend ist dabei, daß die Vergrößerung der Führungsspannen das Anforderungsprofil auf den mittleren Führungsebenen stark in Richtung auf mehr „General-Management“-Fähigkeiten verändert und die Verselbständigung einzelner Unternehmensbereiche gleichzeitig das Gewicht unternehmerischen Denkens erhöht, fachbezogene Kenntnisse dagegen einen nicht unerheblichen Teil ihrer Bedeutung einbüßen. Es wird dementsprechend schwieriger, eine in erster Linie auf Fachwissen basierende Managementkarriere zu machen, vor allem wenn sie in nur einem Unter-

---

<sup>52</sup> Unter Intrapreneur wird ein Typ von Manager verstanden, der auch auf der unteren und mittleren Managementebene wie ein selbständig tätiger Unternehmer denken soll.

<sup>53</sup> In besonders großem Umfang trifft diese Entwicklung die Branchen, die bisher so etwas wie die „Hochburgen“ für den Nachwuchs aus den Mittelschichten und der Arbeiterschaft darstellten, die Versicherungswirtschaft und die Energieversorgung. Sie werden nämlich – und das ist ein wesentlicher Grund für den bislang überproportional hohen Anteil an Managern aus der Durchschnittsbevölkerung in diesen beiden Branchen (Hartmann 1996: 31 ff.) – erst in jüngster Zeit durch die europaweite Öffnung der Märkte mit diesen Anforderungen konfrontiert.

nehmensbereich wie der Produktion, dem Vertrieb oder den Finanzen stattfindet. Diese „Kaminkarrieren“, bislang besonders von den aus den Mittelschichten und der Arbeiterschaft stammenden Führungskräften bevorzugt, verlieren damit bereits im mittleren Management spürbar an Gewicht (Faust et al. 1994a, b; Hartmann 1995a, 1996; Kanter 1991).<sup>54</sup>

Alles in allem spricht daher sehr viel dafür, daß das ausschlaggebende Gewicht des „richtigen“ klassenspezifischen Habitus bei der Besetzung der Spitzenpositionen in den deutschen Großunternehmen in Zukunft nicht nur erhalten bleibt, seine Bedeutung – vor allem auf der zweiten und dritten Führungsebene – vielmehr sogar noch zunehmen wird. Dementsprechend ist auch weiterhin mit einer hohen Stabilität des sozialen Rekrutierungsmusters in den Vorständen der deutschen Konzerne zu rechnen. Sozialwissenschaftler, die wie die Verfasser der jüngsten Elitestudie aus Potsdam von einer sozialen Öffnung des Zugangs zur „Wirtschaftselite“ sprechen (Bürklin / Rebenstorf 1997: 77ff.), verfehlen mit derartigen Aussagen ganz eindeutig die Realität in den oberen Etagen der Großunternehmen.

## Literatur:

- Adonis, Andrew / Pollard, Stephen (1997): *A Class Act. The Myth of Britain's Classless Society*. London: Hamish Hamilton
- Adams, Willi Paul / Czempiel, Ernst-Otto / Ostendorf, Berndt / Shell, Kurt L. / Spahn, P. Bernd / Zöllner, Michael (1992): *Die Vereinigten Staaten von Amerika* (Bd. 2). Frankfurt/M.: Campus
- Arbeitsgruppe Bildungsbericht am Max Planck Institut für Bildungsforschung (1994): *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland*. Reinbek: Rowohlt
- Beck, Ulrich (1983): Jenseits von Stand und Klasse? In: Kreckel, R. (Hrsg.), 35-74
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Berger, Peter A. (1990): Ungleichheitsphasen. In: Berger, P.A. / Hradil, S. (Hrsg.), 319-350
- Berger, Peter A. (1997): *Individualisierung. Statusunsicherheit und Erfahrungsvielfalt*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Berger, Peter A. / Hradil, Stefan (Hrsg.) (1990): *Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile*. Soziale Welt. Sonderband 7. Göttingen: Otto Schwartz & Co
- Boltanski, Luc (1990): *Die Führungskräfte*. Frankfurt/M.: Campus
- Bolte, Karl Martin / Hradil, Stefan (1987): *Soziale Ungleichheit in der Bundesrepublik Deutschland*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Bourdieu, Pierre (1982): *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.), 183-198
- Bourdieu, Pierre (1984): *Homo academicus*. Paris: Éditions de Minuit
- Bourdieu, Pierre (1989a): *Satz und Gegensatz. Über die Verantwortung des Intellektuellen*. Berlin: Wagenbach
- Bourdieu, Pierre (1989b): *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Éditions de Minuit
- Bourdieu, Pierre (1990): *Was heißt Sprechen? Die Ökonomie des sprachlichen Tausches*. Wien: Braumüller

---

<sup>54</sup> Da der Erfolg neuer Leitbilder nicht allein eine zwangsläufige Folge veränderter ökonomischer Anforderungen und der dadurch deutlich werdenden objektiven Schwächen ihrer Vorgänger darstellt, sondern immer auch ein Produkt von sozialen Auseinandersetzungen in den Unternehmen und in der Gesellschaft ist – so profitiert das neue Leitbild des „Intrapreneurs“ zweifellos von der Dominanz des Neoliberalismus in der gesamten Gesellschaft –, stellt sich die Frage, ob die Etablierung des Leitbildes vom „Intrapreneur“ nicht auch einen Sieg derjenigen in den Führungsetagen der Unternehmen darstellt, die aufgrund der insgesamt sinkenden Anzahl von Führungspositionen die Karrierechancen für soziale Aufsteiger im mittleren Management noch stärker als bisher reduzieren möchten. Das neue Leitbild wäre dann (im Sinne einer Reaktion der Reproduktionsstrategien auf veränderte Rahmenbedingungen) als ein wichtiger Erfolg der aus dem gehobenen Bürgertum stammenden Führungskräfte im eigenen wie auch im Interesse ihrer Kinder zu betrachten.

- Bourdieu, Pierre / Boltanski, Luc (1981): Titel und Stelle. Zum Verhältnis von Bildung und Beschäftigung. In: Bourdieu et al., 89-116
- Bourdieu, Pierre / Boltanski, Luc / de Saint Martin, Monique (1981): Kapital und Bildungskapital. In: Bourdieu et al., 23-88
- Bourdieu, Pierre / Boltanski, Luc / de Saint Martin, Monique / Maldidier, Pascale (1981): *Titel und Stelle; Über die Reproduktion sozialer Macht*. Frankfurt/M.: EVA
- Bourdieu, Pierre / Boltanski, Luc / Maldidier, Pascale (1981): Die Verteidigung der Zunft. In: Bourdieu et al., 117-168
- Bourdieu, Pierre / de Saint Martin, Monique (1978): Le patronat. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 20/21, 2-82
- Bourdieu, Pierre / de Saint Martin, Monique (1982): La sainte famille. L' épiscopat français dans la champ du pouvoir. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 44/45, 2-53
- Bourdieu, Pierre / de Saint Martin, Monique (1987): Agrégation et ségrégation. Le champ des grandes écoles et le champ du pouvoir. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 69, 2-50
- Brint, Steven (1998): *Schools and Societies*. Thousand Oaks: Pine Forge Press
- Bürklin, Wilhelm / Rebenstorf, Hilke u.a. (1997): *Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration*. Opladen: Leske + Budrich
- Burck, Charles G. (1976): A Group Profile of the Fortune 500 Chief Executive. *Fortune*, May, 173-177, 308-312
- Clotfelder, Charles T. (1996): *Buying the Best. Cost Escalation in Elite Higher Education*. Princeton: Princeton University Press
- Cookson, Pete W. (1989): United States of America: Contour of Continuity and Controversy in Private Schools. In: Walford, G. (Ed.), 57-84
- Cookson, Pete W. / Persell, Caroline Hodges (1985): *Preparing for Power. America's Elite Boardings Schools*. New York: BasicBooks
- Croissandeau, Jean-Michel (1989): Le palmarès 88 des classes préparatoires aux grandes écoles. *Le Monde de L'EDUCATION*, No. 158, Mars 1989, 24-26
- Dahrendorf, Ralf (1962): Eine neue deutsche Oberschicht? *Die neue Gesellschaft*, 9, 18-31
- Dahrendorf, Ralf (1965): *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*. München: Piper
- Desrosières, Alain / Thévenot, Laurent (1996): *Les catégories socioprofessionnelles*. Paris: Éditions La Découverte
- Deutschmann, Christoph (1997): Die Mythenspirale. Eine wissensoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. *Soziale Welt*, 47, 55-70
- Euriat, Michel / Thelot, Claude (1995): Le recrutement social de l'elite scolaire en France. *Revue française de sociologie*, 36, 403-438
- Edwards, Tony / Fitz, John / Whitty, Geoff (1989): *The State and Private Education: An Evaluation of the Assisted Place Scheme*. London: The Falmer Press
- Enke, Edo (1974): *Oberschicht und politisches System der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/M.: Peter Lang Verlag
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Brünnecke, Karin / Deutschmann, Christoph (1994a): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München: Rainer Hampp Verlag
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Deutschmann, Christoph (1994b): Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"? *Industrielle Beziehungen*, 1, 107-131
- Feldman, Penny Hollander (1988): *Recruiting an Elite*. New York: Garland Publishing
- Giddens, Anthony / Stanworth, Philip (1978): Elites and Privilege. In: Abrams, Philip (Ed.): *Work, Urbanism and Inequality*. London: Weidenfeld and Nicholson, 206-248
- Gordon, Peter / Aldrich, Richard / Dean, Dennis (1991): *Education and Policy in England in the Twentieth Century*. London: Woburn Press
- Halsey, A.H. (Ed.) (1972): *Trends in British Society since 1900*. London: MacMillan Press
- Halsey, A.H. (1972): Higher Education. In: Halsey, A.H. (Ed.), 192-226
- Halsey, A.H. / Sheehan, John / Vaizey, John (1972): Schools. In: Halsey, A.H. (Ed.), 148-191
- Halsey, A.H. / Heath, A.F. / Ridge, J.M. (1980): *Origins and Destinations*. Oxford: Clarendon Press
- Hartmann, Michael (1988): Juristen in der Versicherung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 40, 706-727

- Hartmann, Michael (1989): Zwischen Stabilität und Abstieg - Juristen als akademische Elite in der Wirtschaft. *Soziale Welt*, 40, 437-454
- Hartmann, Michael (1990a): *Juristen in der Wirtschaft - Eine Elite im Wandel*. München: C.H. Beck
- Hartmann, Michael (1990b): Notwendig, aber nicht hinreichend - Soziale Herkunft als berufliches Selektionskriterium. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 10, 218-234
- Hartmann, Michael (1993): Informatiker zwischen Professionalisierung und Proletarisierung. *Soziale Welt*, 44, 392-419
- Hartmann, Michael (1994): Informatiker in Führungspositionen - Voraussetzungen für eine Managementkarriere. *Zeitschrift für Personalforschung*, 8, 25-36
- Hartmann, Michael (1995a): *Informatiker in der Wirtschaft. Perspektiven eines Berufs*. Berlin: Springer
- Hartmann, Michael (1995b): Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. *Soziale Welt*, 46, 440-468
- Hartmann, Michael (1995c): Bank Lawyers: a Professional Group Holding the Reins of Power. In: Dezalay, Y. / Sugarman, D. (Eds.): *Professional Competition and Professional Power*. London: Routledge, 205-225
- Hartmann, Michael (1996): *Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt/M.: Campus
- Hartmann, Michael (1997a): Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa. Nationale Bildungssysteme und die Reproduktion der Eliten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. *Archives Européennes de Sociologie*, 38, 3-37
- Hartmann, Michael (1997b): Soziale Öffnung oder soziale Schließung. Die deutsche und die französische Wirtschaftselite zwischen 1970 und 1995. *Zeitschrift für Soziologie*, 26, 296-311
- Haupt, Heinz-Gerhard (1989): *Sozialgeschichte Frankreichs seit 1789*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- HCEE ( Hautes Comité Éducation-Économie) (1990): *2001, d'autres temps, d'autres enjeux: de nouveaux parcours en formation initiale et continue*. Paris
- Hearn, James C. (1990): Pathways to Attendance at the Elite Colleges. In: Kingston, P.W. / Lewis, L.S. (Eds.): *The High-Status Track. Studies of Elite Schools and Stratification*. Albany: State University of New York Press
- Hoffmann-Lange, Ursula (1992): *Eliten, Macht und Konflikt*. Opladen: Leske + Budrich
- Hoffmann-Lange, Ursula / Neumann, Helga / Steinkemper, Bärbel (1980): *Konsens und Konflikt zwischen Führungsgruppen in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt/M.: Peter Lang Verlag
- Horkheimer, Max (1934): Dämmerung. Notizen in Deutschland. Zürich: Oprecht & Helbling
- Hradil, Stefan (1990): Postmoderne Sozialstruktur. In: Berger, P.A. / Hradil, S. (Hrsg.) 1990, 125-150
- Kadushin, Charles (1995): Friendship among the French Financial Elite. *American Sociological Review*, 60; 202-221
- Kaltefleiter, Werner (1976): The Recruitment Market of the German Political Elite. In: Eulau, Heinz / Czudnowski, Moshe M. (Eds.): *Elite Recruitment in Democratic Polities*. New York: Sage, 239-262
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Kanter, Rosabeth Moss (1991): The Future for Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory: A Report from the Field. In: Bourdieu, Pierre / Coleman, James S. (Eds.): *Social Theory for a Changing Society*. Boulder: Westview Press, 63-93
- Kerviel, Sylvie (1991): Qui devient bachelier? *Le Monde L'ÉDUCATION*, No. 179, Février 1991, 40-44
- Köhler, Helmut (1992): *Bildungsbeteiligung und Sozialstruktur in der Bundesrepublik. Zu Stabilität und Wandel der Ungleichheit von Bildungschancen*. Berlin: Max Planck Institut für Bildungsforschung
- Krais, Beate (1989): Soziales Feld, Macht und kulturelle Praxis. Die Untersuchungen Bourdieus über die verschiedenen Fraktionen der „herrschenden Klasse“ in Frankreich. In: Eder, Klaus (Hrsg.): *Klassenslage, Lebensstil und kulturelle Praxis: Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 47-70
- Kreckel, Reinhard (Hrsg.) (1983): *Soziale Ungleichheiten*. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen: Otto Schwartz & Co.
- Kruk, Max (1972): *Die großen Unternehmer*. Frankfurt/M.: Societäts-Verlag
- Locke, Robert R. (1989): *Management and Higher Education since 1940*. Cambridge: Cambridge University Press
- Marceau, Jane (1977): *Class and Status in France*. Oxford: Oxford University Press

- Marceau, Jane (1989): *A Family Business? The Making of an International Business Elite*. Cambridge: Cambridge University Press
- Mills, C.Wright (1962): *Die amerikanische Elite*. Hamburg: Holsten Verlag
- Moore, Gwen / Alba, Richard D. (1982): Class and Prestige Origins in the American Elite. In: Marsden, Peter V. / Lin, Nan (Eds.): *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills: Sage, 39-60
- Nipperdey, Thomas (1990): *Deutsche Geschichte 1866-1918. Erster Band: Arbeitswelt und Bürgergeist*. München: C.H. Beck
- Noble, Trevor (1975): *Modern Britain: Structure and Change*. London: B.T. Batsford
- Pierson, George W. (1969): *The Education of American Leaders*. New York: Frederick A. Praeger
- OECD (1996): *OECD Economic Surveys 1995-1996. USA*. Paris
- Plaisance, Éric (1996): *Éducation et Formation*. In: Cordellier, Serge / Poisson, Élisabeth (Éd.): *L'État de la France. Éditions 96-97*. Paris: Éditions La Découverte, 95-102
- Pross, Helge / Boetticher, K.W. (1971): *Manager des Kapitalismus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Reid, Ivan (1986): *The Sociology of School and Education*. London: Fontana Press
- Reid, Ivan (1989): *Social Class Differences in Britain*. London: Fontana Press
- Roulin-Lefebvre, Valérie / Esquieu, Paul (1992): L'origine sociale des étudiants (1960-1990). *NOTE d'INFORMATION* 92.39
- Sampson, Anthony (1983): *The Changing Anatomy of Britain*. London: Hodder and Stoughton
- Scheuch, Erwin K. / Scheuch, Ute (1996): *Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren: Spitzenmanager und Politiker heute*. Reinbek: Rowohlt
- Scott, John (1991): *Who Rules Britain?* Cambridge: Polity Press
- Stanworth, Philip / Giddens, Anthony (Eds.) (1974a): *Elites and Power in British Society*. Cambridge: Cambridge University Press
- Stanworth, Philip / Giddens, Anthony (1974b): An Economic Elite: A Demographic Profile of Company Chairmen. In: Stanworth, Philip / Giddens, Anthony (Eds.), 81-101
- Statham, June / Mackinnon, Donald / Cathcart, Heather (1989): *The Education Fact File. A Handbook of Education Information in the UK*. London: Hodder and Stoughton
- Statistisches Bundesamt (1954): *Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: W. Kohlhammer
- Statistisches Bundesamt (1989): *Bildung im Zahlenspiegel*. Stuttgart: W. Kohlhammer
- Statistisches Reichsamt (1933ff.): *Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich*. Berlin: Verlag der Reichsmar Hobbing G.m.b.H. bzw. Verlag für Sozialpolitik und Statistik, Paul Schmidt
- Statistisches Reichsamt (1936): *Berufszählung. Die berufliche und soziale Gliederung der Bevölkerung des Deutschen Reichs. Statistik des Deutschen Reichs* Bd. 453,1. Berlin: Verlag für Sozialpolitik und Statistik, Paul Schmidt
- Statistisches Reichsamt (1941): *Die Berufstätigkeit der Bevölkerung des Deutschen Reichs. Statistik des Deutschen Reichs* Bd. 556, 1. Berlin: Verlag für Sozialpolitik und Statistik
- Sturdivant, Frederick D. / Adler, Roy D. (1976): Executive Origins: Still a Gray Flannel World? *Harvard Business Review*, 54, 125-132
- Suleiman, Ezra N. (1974): *Politics, Power and Bureaucracy in France*. Princeton: Princeton University Press
- Suleiman, Ezra N. (1978): *Elites in French Society*. Princeton: Princeton University Press
- The Economist (1997): *Britain in Figures. 1997 Edition*. London:
- Useem, Michael (1984): *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.* New York: Oxford University Press
- Useem, Michael / Karabel, Jerome (1986): Pathways to Top Corporate Management. *American Sociological Review*, 51, 184-200
- Walford, Geoffrey (Ed.) (1989): *Private Schools in Ten Countries*. London: Routledge
- Walford, Geoffrey (1990): *Privatization and Privilege in Education*. London: Routledge
- Wehler, Hans-Ulrich (1995): *Deutsche Gesellschaftsgeschichte. Dritter Band: Von der »Deutschen Doppelrevolution« bis zum Beginn des ersten Weltkrieges. 1849-1914*. München: C.H. Beck
- Weiss, Manfred / Mattern, Cornelia (1989): Federal Republic of Germany: The Situation and Development of the Private School System. In: Walford, Geoffrey (Ed.), 151-178
- Whitley, Richard (1974): The City and Industry: The Directors of Large Companies, their Characteristics and Connections. In: Stanworth, Philip / Giddens, Anthony (Eds.), 65-80

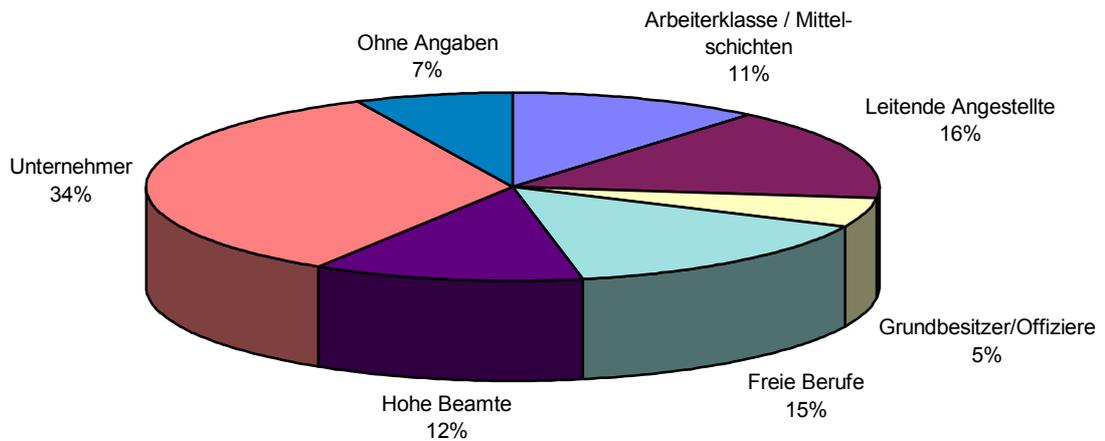
Whitty, Geoff / Edwards, Tony / Fitz, John (1989): England and Wales: The Role of the Private Sector. In: Walford, Geoffrey (Ed.), 8-31

Windolf, Paul (1987): Bildungsexpansion und Wirtschaftskrise in der Weimarer Republik. In: Weymann, Ansgar (Hrsg.): *Bildung und Beschäftigung. Grundzüge und Perspektiven des Strukturwandels. Soziale Welt. Sonderband 6.* Göttingen: Otto Schwartz & Co., 89-118

Zapf, Wolfgang (1965): Die deutschen Manager. Sozialprofil und Karriereweg. In: Zapf, Wolfgang (Hrsg.): *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht.* München: Piper, 136-149

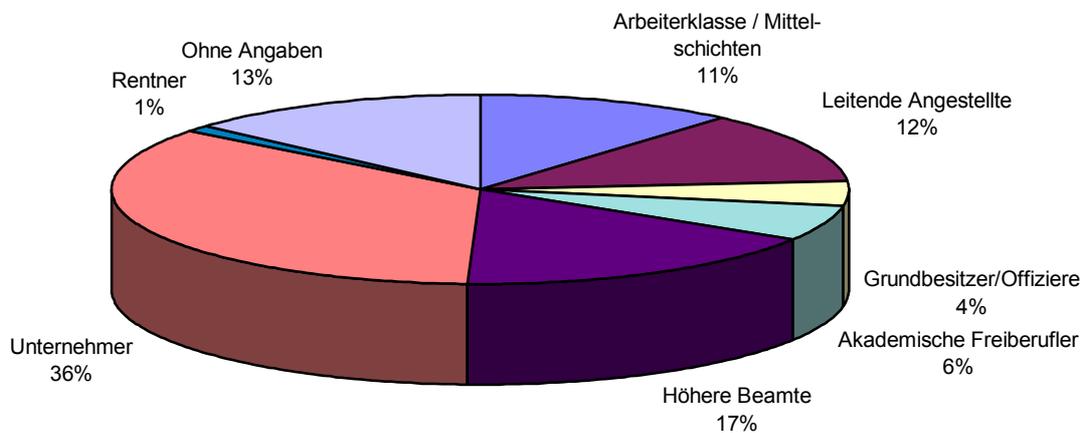
### Schaubild 1:

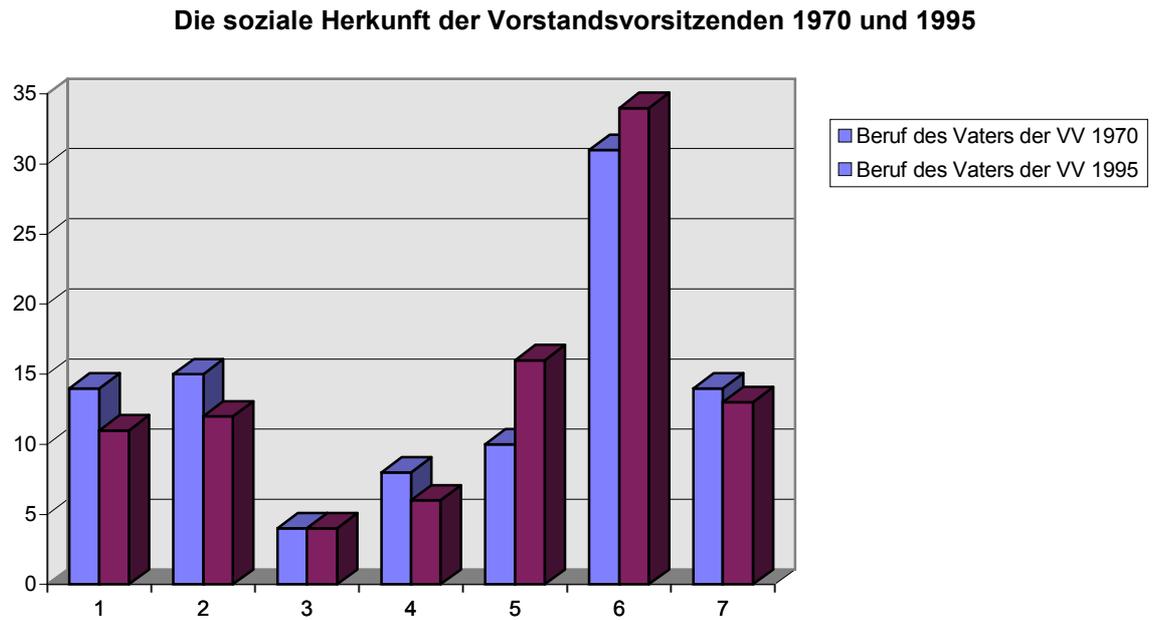
**Die soziale Herkunft der PDGs der 100 größten französischen Unternehmen 1995**



### Schaubild 2:

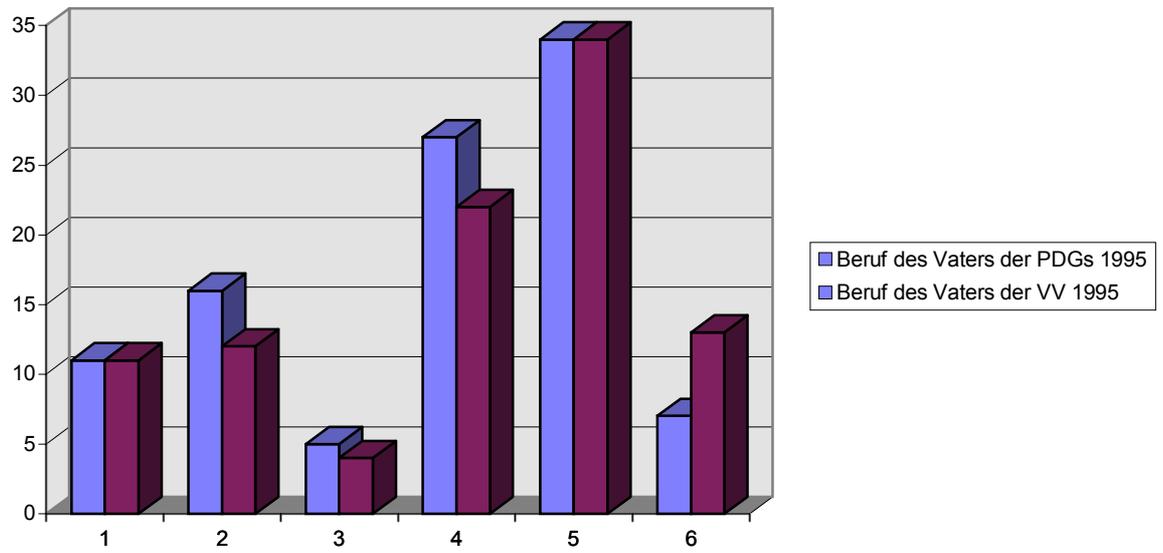
**Die soziale Herkunft der Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen 1995**



**Schaubild 3:**

(1 = Arbeiterklasse und Mittelschichten; 2 = Leitende Angestellte; 3 = Offiziere und Grundbesitzer;  
 4 = Akademische Freiberufler; 5 = Höhere Beamte; 6 = Unternehmer; 7 = Ohne Angaben)  
 (Angaben in absoluten Zahlen)

**Schaubild 4:**

**Die soziale Herkunft der PDGs und der Vorstandsvorsitzenden 1995**

(1 = Arbeiterklasse und Mittelschichten; 2 = Leitende Angestellte; 3 = Offiziere und Grundbesitzer;

4 = Freiberufler und höhere Beamte; 5 = Unternehmer; 6 = Ohne Angaben)

(Angaben in absoluten Zahlen)