

## Ökonomische Eliten in Ostdeutschland

*Thordis Reimer*

### Abstract

Mit der Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland löste sich die Deutsche Demokratische Republik (DDR) auf. Die Transformation des alten Systems vollzog sich dabei als ein Transfer der westdeutschen Institutionen auf die frühere DDR (Streeck 2009: 209). Nicht nur Verwaltung und Politik, sondern auch die Wirtschaft waren davon radikal betroffen. Unternehmen, die vorher in Kombinat mit staatlicher Aufsicht organisiert waren, wurden nun privatisiert. Unter anderem wegen der Schnelligkeit dieses Wandels gilt Ostdeutschland als „spezieller Fall“ (Gergs et al. 1997: 238) oder auch „Sonderfall“ (Solga 1996: 106) im Rahmen der Transformation postkommunistischer Gesellschaften. Was geschah im Zuge dieser plötzlichen und fundamentalen „Wende“ mit den ökonomischen Eliten? Inwieweit war die Gruppe der Manager von diesem Wandel betroffen? Vollzog sich mit der Transformation auch ein personeller Wechsel oder verblieben die Führungskräfte in ihren Positionen?

### Inhalt

1	Einleitung .....	215
2	Der „spezielle Fall“ Ostdeutschland .....	216
	2.1 Ökonomische Eliten in der DDR .....	216
	2.2 Die Wiedervereinigung .....	217
3	Wandel oder Kontinuität ökonomischer Eliten? .....	218
	3.1 Qualifikationsprofile ostdeutscher Manager .....	218
	3.2 Reproduktionsmuster ostdeutscher Manager .....	220
4	Fazit .....	224
	Literatur .....	226
	Anhang .....	228

# 1 Einleitung

Mit der Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland löste sich die Deutsche Demokratische Republik (DDR) auf. Die Transformation des alten Systems vollzog sich dabei als ein Transfer der westdeutschen Institutionen auf die frühere DDR (Streeck 2009: 209). Nicht nur Verwaltung und Politik, sondern auch die Wirtschaft waren davon radikal betroffen. Unternehmen, die vorher in Kombinat mit staatlicher Aufsicht organisiert waren, wurden nun privatisiert. Unter anderem wegen der Schnelligkeit dieses Wandels gilt Ostdeutschland als „spezieller Fall“ (Gergs et al. 1997: 238) oder auch „Sonderfall“ (Solga 1996: 106) im Rahmen der Transformation postkommunistischer Gesellschaften.

Was geschah im Zuge dieser plötzlichen und fundamentalen „Wende“ mit den ökonomischen Eliten<sup>1</sup>? Inwieweit war die Gruppe der Manager von diesem Wandel betroffen? Vollzog sich mit der Transformation auch ein personeller Wechsel oder verblieben die Führungskräfte in ihren Positionen? Diese Fragen spielen in zweierlei Hinsicht eine entscheidende Rolle: zum einen in Bezug auf die wirtschaftliche Performance, da letztendlich die Manager als Akteure das Funktionieren der Institutionen und der Unternehmen mitentscheiden (vgl. Gergs et al. 1997: 203); zum anderen auch in Bezug auf die Strukturierung des sozialen Feldes wirtschaftlichen Handelns, da Manager und Unternehmer innerhalb bestimmter Grenzen maßgeblich mitbestimmen, in welchen organisatorischen Formen und sozialen Strukturen die Unternehmen den Wettbewerb bestreiten (Gergs / Schmidt 2002: 555).

Gergs und Schmidt nehmen eine Charakterisierung zweier unterschiedlicher Managementmodelle vor, die anhand verschiedener Dimensionen Ausrichtung, Arbeitsweise und Karrieremuster idealtypisch beschreibt (ebd.: 558).

Tabelle 1: Vergleich der Idealtypen des US-amerikanischen und des deutschen Managementmodells

	US-amerikanisches Managementmodell	Deutsches Managementmodell
1. Sachlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke finanzwirtschaftliche Orientierung</li> <li>• Starke Marketingorientierung</li> <li>• Dominanz der kaufmännisch qualifizierten Führungskräfte im Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Produktionsorientierung</li> <li>• Hohe Bedeutung von Forschung und Entwicklung</li> <li>• Dominanz der technisch qualifizierten Führungskräfte im Management</li> </ul>
2. Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralisierung in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation</li> <li>• Geringe Bedeutung partizipativer Strukturen</li> <li>• Tendenz zur Misstrauensorganisation / Konfliktorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentralisierung in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation</li> <li>• Hohe Bedeutung partizipativer Strukturen</li> <li>• Tendenz zur Vertrauensorganisation / Konsensorientierung</li> </ul>
3. Zeitlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristorientierung</li> <li>• Geringe Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen</li> <li>• Dominanz horizontaler Karrieremobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristorientierung</li> <li>• Lange Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen</li> <li>• Dominanz vertikaler Karrieremobilität</li> </ul>

Quelle: Gergs / Schmidt 2002: 558

Diese Charakterisierung zweier Managementmodelle soll helfen, folgende Fragen zu beantworten: Welche Entwicklungen bezüglich der ökonomischen Eliten in Ostdeutschland sind zu verzeichnen? Ent-

1 Gergs et al. 1997: 207 definieren „Eliten“ wie folgt: „We conceive of an elite as a social circle of individuals that, in a socially relevant area (a large social context or a sub-system) and in a defined social space, are recognized as entitled to rule or to lead (up to and including the symbolic power of “opinion hegemony”), whatever the basis for this recognition. At the same time the members of these social circles have privileged access to socially relevant resources and/or the option of exerting influence over their distribution, again irrespective of the basis for this scope.”

wickeln sie sich entlang eines *deutschen Managementmodells*, kann man von einer Angleichnung an ein *US-amerikanisches Managementmodell* sprechen oder entwickeln sich die ostdeutschen Eliten entlang *eigener Pfade*?

Zur Untersuchung dieser Fragen werden als erstes die ostdeutschen ökonomischen Eliten vor der Wiedervereinigung in ihren Besonderheiten in Bezug auf ihre Einbettung in eine Planwirtschaft mit den damit verbundenen spezifischen Funktionen innerhalb dieses Systems dargestellt. Daraufhin wird die Wende als spezieller Fall von Transformation sowie die Folgen des Systemwechsels für die ökonomischen Eliten in Ostdeutschland beschrieben.

In einem weiteren Abschnitt werden Wandel bzw. Kontinuität ökonomischer Eliten in Ostdeutschland vor und nach der Wende an den Indikatoren *Qualifikationsprofile* und *Reproduktionsmuster* gemessen bzw. dargestellt.

## 2 Der „spezielle Fall“ Ostdeutschland

Im Rahmen der Transformation postkommunistischer Gesellschaften stellt Ostdeutschland einen besonderen Fall dar. Zum einen fanden hier zwei Systemtransformationen innerhalb eines halben Jahrhunderts statt, zum anderen vollzogen sich beide Systemwechsel sehr abrupt. Solga klassifiziert<sup>2</sup> den Transformationsprozess in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung als „Inkorporation“, da er vor allem durch interne Akteure motiviert, gleichzeitig aber durch Institutionentransfer und dessen externe Implementierung gekennzeichnet war (Solga 1996: 92).

Um erfassen zu können, was diese besondere Form der Transformation eines Systems im Fall Ostdeutschlands für die ökonomischen Eliten bedeutete, ist es zunächst notwendig, die Funktion der Führungskräfte sowie die Beschaffenheit des Wirtschaftssystems in der DDR darzustellen. Im Anschluss soll die Wiedervereinigung als Wendepunkt skizziert werden.

### 2.1 Ökonomische Eliten in der DDR

Die Manager in der DDR waren Staatsfunktionäre (Salheiser 2009: 36). Sie bekleideten die Positionen von Betriebsleitern, Ingenieuren und Fachdirektoren (Boldorf 2009: 265). Mit der Gründung der Kombinate<sup>3</sup> in den 1970ern war ein Teil der ökonomischen Elite der DDR als Generaldirektoren an der Spitze dieser Industrieverbunde zu finden. Die Manager in diesen Führungspositionen hatten strategische ökonomische Entscheidungen zu treffen, immer in enger Absprache mit dem Regime (Salheiser 2009: 27).

Während ein Manager in einer freien Marktwirtschaft den Eigentümern gegenüber verantwortlich handeln und deren Interessen vertreten soll und dabei relativ unabhängig und unter bestimmten Beschränkungen Entscheidungen treffen kann, unterlagen die Manager in der DDR festen Vorgaben des Staates und hatten geringe bis keine Autonomie (vgl. Schmidt 2009: 72). Sie waren gleichermaßen dem Volk wie auch den Vorgesetzten gegenüber rechenschaftspflichtig und sollten der Gesellschaft dienen (ebd.).

Die Strategien der ostdeutschen Manager in den 1950er und 1960er Jahren erschöpften sich vorwiegend in kurzfristiger Planerfüllung und quantitativ messbaren Produktionsergebnissen (Schramm 2009: 304). Dies erwies sich als problematisch in Bezug auf die Entwicklung neuer Technologien. Auch die in den 1970ern gegründeten Kombinate, die vor allem darauf ausgerichtet waren, die Effizienz der industriellen Produktion zu verbessern (Salheiser 2009: 26), konnten den Forschungsrückstand nicht beheben. Grund dafür waren neben den systembedingten Faktoren der Planwirtschaft mit ihrer man-

2 Solga nimmt die Klassifikation von Transformationstypen erstens anhand der Einteilung danach vor, ob die Transformation von Akteuren innerhalb oder außerhalb des Systems *initiiert* wurde, und zweitens ob die Transformation von Akteuren innerhalb oder außerhalb des Systems *gestaltet* wurde.

3 Seit den frühen 1970ern wurden immer mehr staatseigene Betriebe in größere Einheiten – die so genannten Kombinate – zusammengeführt. Mit dieser Maßnahme waren hohe Erwartungen an Rationalisierung, Effektivität und bessere Kontrolle verbunden (Salheiser 2009: 25f.).

gelnden Forschungsaktivität auch mentale Barrieren bei Managern bezüglich der Zusammenarbeit von Industrie und Forschung, einer zeitweise forschungsfeindlichen Haltung in den Produktionsbetrieben und zusätzlich eine relative Exklusion bezüglich des Wissenstransfers gegenüber dem Westen (Schramm 2009: 320f.).

Die Produktion in der DDR stellte die Manager vor besondere Herausforderungen. So galt es mit materiellen Einschränkungen umzugehen, Planungsdefizite mussten gemanagt und zwischen verschiedenen Interessengruppen und Organisationsebenen vermittelt werden. Ostdeutsche Manager hatten einen Drahtseilakt zwischen individuellen und kollektiven Interessen sowie parteilichen und ökonomischen Imperativen zu bewältigen (Schmidt 2009: 74). Die ökonomischen Eliten waren daher vor allem Mediatoren von Konflikten (ebd.), aber zusätzlich auch Improvisatoren, die die mangelnde Flexibilität der Planwirtschaft auszugleichen hatten (ebd.: 75). Während Manager in der freien Marktwirtschaft nach besten Absatzbedingungen und dem größten Gewinn suchen, mussten Manager aus Ostdeutschland die zugrunde liegende Rationalität gegenüber dem ständigen Mangel verteidigen (ebd.); somit galt es eher zu verwalten als zu kreieren.

Die ostdeutschen Wirtschaftseliten vor der Wende waren Funktionseliten, die ihre leitende Stellung durch fundierte fachliche Kenntnisse erreicht hatten (Boldorf 2009: 265). Die im internationalen Bereich verwendeten Begriffe eines „Funktionalen Managements“<sup>4</sup> oder auch eines „disciplinary management“ (Byrkjeflot 1998: 73, zit. nach Faust 2002: 75a) für die Funktionsweise deutscher Managements treffen auch auf die damaligen ostdeutschen Führungspositionen zu. Aufstiegswege in einem derart organisierten System sind dadurch gekennzeichnet, dass die hohen Leitungspositionen über eine funktional geprägte Karriere mit relativ späten Beförderungsentscheidungen erreicht werden (Faust 2002: 75a; vgl. auch Salheiser 2009: 35). Die fachlichen Qualifikationen der ostdeutschen Manager waren vorwiegend in den Bereichen von Technik und Naturwissenschaften angesiedelt. Salheiser bezeichnet das als typisches Phänomen, „which can be considered a consequence of the underdeveloped sales orientation and the industrial structure of large industrial companies inherited from 19th century capitalism wherein engineers used to have a strong influence“ (Salheiser 2009: 34f). Zur Behebung fehlender Markterfahrung gab es in der DDR spezielle Fortbildungsakademien für Führungskräfte, in denen neben ökonomischen auch politische Inhalte vermittelt wurden<sup>5</sup> (Schmidt 2009: 77).

Letztendlich sollten Manager in der DDR neben ausgezeichneten technischen und wissenschaftlichen Kenntnissen auch noch über individuelle Führungsqualitäten verfügen (ebd.: 74). Sie waren Planer und Koordinatoren kollektiver Arbeit auf der Basis kollektiver Produktion (ebd.: 72).

## 2.2 Die Wiedervereinigung

Die Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten vollzog sich als „one-time event“ von einem Tag auf den anderen (Streeck 2009: 207). Westdeutsche Institutionen wurden auf das System der früheren DDR transferiert (ebd.: 209). Diese Transformation hatte eine drastische Veränderung der ökonomischen Strukturen zur Folge (Martens 2008: 308).

Die Veränderungen führten nach der Wende zu einer Vielzahl von Problemen. Boldorf nennt eine Reihe „konkurrierender Problemfaktoren“ als Ursachen für einen mit der Wende einhergehenden Einbruch der ostdeutschen Wirtschaft (Boldorf 2009: 267ff.). Vor allem die Währungsumstellung erschwerte den Absatz der Produkte im osteuropäischen Ausland. Weiterhin brach durch die Auflösung der Kombinate eine Vielzahl der Großbetriebe zusammen und allein 30 % der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes mussten wegen mangelnder Rentabilität geschlossen werden (ebd.: 268).

4 Nach Faust (2002: 75a) kann ein „Funktionales Management“ über verschiedene Merkmale bestimmt werden (hier kurz zusammengefasst): 1. Rekrutierung in Führungspositionen aus verschiedenen Fachgebieten und Berufen. 2. Eine breit gefasste Definition der Führungsrolle, die neben Fachwissen auch Innovationshandeln und Führungsqualitäten miteinschließt. 3. Eine Institutionalisierung der funktionsbezogenen Karriere. 4. Eine funktionale Gliederung der Organisationen.

5 Nähere Informationen zur Kaderpolitik der DDR im Interentlexikon zum FDGB (herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung 2009)

Dem Niedergang der ostdeutschen Wirtschaft in der Krise 1990/91 folgte ein Konvergenzprozess zum Westteil des Landes, der allerdings 1995/96 unvermittelt abbrach (ebd.: 269). Als Ursachen für das beständige Zurückfallen des östlichen gegenüber dem westlichen Teil Deutschlands werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung die Lohnkosten und die mangelnde Produktivität der Subventionen diskutiert (Boldorf 2009: 269).

Neben diesen von Boldorf hervorgehobenen Ursachen betonen Gergs, Hausmann und Pohlmann (1997) die Bedeutung der ostdeutschen Eliten als Akteure in diesem Transformationsprozess, insbesondere derjenigen, die auch schon vor der Wende Managementpositionen innehatten. Sie bekleideten nach der Wende immerhin ca. drei Viertel der Führungspositionen in der Wirtschaft Ostdeutschlands und ihr Anteil nahm im Verlauf der nächsten Jahre sogar noch zu (Boldorf 2009: 270).

### 3 Wandel oder Kontinuität ökonomischer Eliten?

Im Folgenden soll anhand der Indikatoren Qualifikationsprofile und Reproduktionsmuster untersucht werden, welche Veränderungen der Transformationsprozess nach der Wende für die ökonomischen Eliten mit sich gebracht hat.

#### 3.1 Qualifikationsprofile ostdeutscher Manager

Die Generaldirektoren der Kombinate in der DDR waren zum größten Teil Universitätsabsolventen. Lediglich 9,7 % dieser Führungskräfte hatten einen Fachhochschulabschluss bzw. einen geringer qualifizierten Abschluss (Salheiser 2009: 34).

Tabelle 2: Berufliche Ausbildung der Generaldirektoren

Formale Qualifikation / Akademischer Grad	Anteil
PhD, MD oder ähnliches	33.1 %
Universitätsabschluss	90.3 %
Kein Universitätsabschluss / Fachhochschulabschluss	9.7 %
Quelle: Salheiser 2009: 34, eigene Übersetzung	

Diese Tendenz setzte sich auch nach der Wende fort. Martens stellte für die verarbeitende Industrie in Ostdeutschland sogar einen Akademisierungsgrad der ökonomischen Eliten von 94,5 % fest, während im Westen Deutschlands zum gleichen Zeitpunkt nur 81,1 % der Manager in diesem Teilbereich der Wirtschaft einen Universitätsabschluss besaßen (Martens 2008: 317).<sup>6</sup>

Eine mögliche Ursache für diesen im Vergleich zu Westdeutschland hohen Anteil an Universitätsabsolventen zu DDR-Zeiten ist die Praxis, mit Kader-Programmen Führungseliten aufzubauen (ebd.: 37). Seit den 1980er Jahren ist zusätzlich eine in ganz Deutschland zunehmende Akademisierung des Managements festzustellen (Faust 2002: 73b). Vor allem für jüngere Jahrgänge, d.h. die unter 40-Jährigen, wird der Fachhochschul- oder Universitätsabschluss fast unabdingbar (ebd.). Die Betonung des Akademisierungsgrades als Qualifizierungsgarant bleibt somit in Ostdeutschland nach der Wende bestehen.

Die ökonomischen Führungskräfte in der DDR hatten vorwiegend einen technischen Bildungsabschluss. Dies belegen auch die Zahlen des ZKDS<sup>7</sup>: 78 % der Fachdirektoren der verarbeitenden Industrie

6 Die von Martens durchgeführte Studie analysiert Daten aus Telefoninterviews von 2002 und 2005. Es wurden Beschäftigte aus Leitungspositionen in Betrieben in ganz Deutschland mit 50 bis 1000 Beschäftigten befragt (N=800).

7 Der Zentrale Kaderdatenspeicher (ZKDS) wurde erstmals 1973 angelegt. Mit ihm wurden Kaderdaten digital verwaltet. Er diente der Bereitstellung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung bei der Auswahl, Entwicklung und dem Einsatz von Führungskadern und Mitarbeitern in den zentralen und örtlichen Staatsorganen

in der DDR waren Ingenieure und lediglich 40 % hatten eine ökonomische Ausbildung (Martens 2008: 318). Mit der technischen Qualifikation war die Zuschreibung von Professionalität im Management unmittelbar verbunden (Salheiser 2006: 96). Als eine Ursache für diesen Befund nennt Salheiser die in der DDR mit der Planwirtschaft verbundene unterentwickelte Absatzorientierung (ebd.: 34). Gergs und Schmidt sprechen von einer „technizistischen Form der Unternehmensführung“ (Gergs / Schmidt 2002: 563).

Mit der Wende und der damit verbundenen Marktsystemänderung zur freien Marktwirtschaft änderten sich auch die an Führungskräfte gestellten Anforderungen. Diese „neuen“ Manager müssen international, kapitalmarktorientiert, kommunikationsstark und „unternehmerisch“ sein bzw. erscheinen (Faust 2002: 82a). Nicht mehr der Ressort-Verwalter ist gefragt, sondern eine unternehmerische Führungskraft (Faust 2002: 82b). Daneben kommt auch wegen einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung seit den 1990ern ökonomischen Bildungsabschlüssen eine immer größere Bedeutung zu. Neben dem besonderen Wandel durch die Wende in den ostdeutschen Staaten wird also zeitgleich von einem Wandel des weltweiten Wirtschaftsystems gesprochen, der von veränderten (Kapital-)Marktstrukturen geprägt ist.

Die Qualifikationsprofile der deutschen Manager scheinen sich im Zuge dieser Entwicklungen an die neuen Anforderungen anzupassen. Hartmann und Kopp (2001) verweisen auf die gesamtdeutsche Tendenz, dass Promovierende der Wirtschaftswissenschaften leichter in Führungspositionen gelangen. Derartige Entwicklungen würden für eine Annäherung an das angelsächsische Modell von Wirtschaftsorganisation sprechen.

Studien in den 1990ern belegen den hohen Anteil technischer und naturwissenschaftlicher Universitätsabschlüsse ostdeutscher Managementeliten (71 % bis 89 %; siehe Tabelle 3). Bei näherer Betrachtung ergibt sich bezüglich des Qualifikationsprofils der Manager in den neuen Bundesländern jedoch ein anderes Bild als in den alten Bundesländern.

Tabelle 3: Qualifikation ostdeutscher ökonomischer Eliten in ausgewählten Studien

Studie	Anteil mit universitärer Ausbildung in Technikwissenschaft / Naturwissenschaft
Gergs et al. 1996	71 % (N = 181)
Glötz / Ladensack 1996*	80 % (N = 190)**
Köhler 1995	89 % (N = 63)
Windolf / Wegener 1996	80 % (N = 388)
Anmerkungen: * Ergebnisse aus Fallstudien ** inklusive Vorarbeiter Quelle: Gergs et al. 1997: 235 (Auszüge), eigene Übersetzung	

In den von Martens 2005 durchgeführten Telefoninterviews wurde deutlich, dass sich dieser Anteil an technischem Führungspersonal in Ostdeutschland nach der Wende jedoch nicht verringert, sondern vielmehr noch vergrößert hat: 82,4 % der Manager in der verarbeitenden Industrie Ostdeutschlands hatten eine technische Qualifikation und lediglich 26,2 % einen ökonomischen Bildungshintergrund (Tabelle 4).

Für die jüngeren Jahrgänge, also die Kohorten, die nach 1959 geboren sind, lässt sich allerdings zumindest für das erhobene Sample eine Tendenz in Richtung einer zunehmenden Bedeutung ökonomischer Abschlüsse in ostdeutschen Führungspositionen erkennen.<sup>8</sup>

---

und von Leitungskadern in der zentral und örtlich geleiteten Wirtschaft (vgl. Imhof 1996). Nach der Wende wurden die Daten zur wissenschaftlichen Verwertung freigegeben.

<sup>8</sup> Bemerkenswert sind hier auch die Zahlen bezüglich westdeutscher Manager: hier scheint es einen Trend in die genau andere Richtung zu geben.

Tabelle 4: Verteilung von technischen und wirtschaftlichen Qualifikationen bei Managern 2005

Qualifikation	Westdeutschland	Ostdeutschland
Alle Fälle	N=435	N=220
Techniker (Ingenieure)	47,6 %***	82,4 %***
Ökonomen	59,5 %***	26,2 %***
Ausschließlich Kohorte $\geq 1960$	N=164	N=57
Alle Fälle	53,7 %*	68,4 %*
Techniker (Ingenieure)	56,1 %**	38,4 %**
Anmerkungen: * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ (Chi-Quadrat-Test) Quelle: Martens 2008, eigene Übersetzung		

Der Anteil technischer Qualifikationsprofile in den ostdeutschen Führungspositionen nimmt zwar ab, ist jedoch im internationalen wie im deutsch-deutschen Vergleich immer noch sehr hoch (Martens 2008: 319). Gergs und Schmidt betonen die weitere Verfestigung der technizistischen Form der Unternehmensführung in ostdeutschen Unternehmen nach der Wende (Gergs / Schmidt 2002: 563). Schramm (2009) sieht darin eine fehlende Angleichung an das System der freien Marktwirtschaft gegeben, die in der Folge zu schlechteren wirtschaftlichen Ergebnissen führt, da eine de-ökonomisierte Orientierung im ostdeutschen Management Fragen bezüglich des Controlling, der Finanzierung und des Marketing gegenüber der technischen Modernisierung von Produktion und Produkten als nachrangig ansieht (vgl. Nassua 1995; Lay / Gagel 1995; aus: Gergs 2002: 563) und damit die Anforderungen des westlichen Marktsystems nur in Teilen erfüllt werden. Eine Veränderung der Anteile in den Qualifikationen von ostdeutschen Führungskräften ist erst mit einem Generationswechsel im Management zu erwarten. Dieser soll allerdings schon in dieser Dekade stattfinden (vgl. Martens 2008).

In Bezug auf den Transformationsprozess nach der Wende kann festgestellt werden, dass die mit dem idealtypischen angelsächsischen Managementmodell verbundenen Anforderungen einer akademischen ökonomischen Qualifikation in Führungspositionen zumindest teilweise Veränderungen ostdeutscher ökonomischer Eliten zur Folge hatten. Eine Neudefinition des Qualifikationsgrades von Führungskräften war zwar nicht notwendig, da der Anteil an Universitätsabsolventen schon in der DDR sehr hoch war. Allerdings zeichnen sich allmähliche Veränderungen bezüglich des mit diesem Modell geforderten ökonomischen Qualifikationsprofils in Richtung einer weiteren Anpassung an das angelsächsische Marktmodell – insbesondere durch einen zu erwartenden Generationswechsel – ab.

### 3.2 Reproduktionsmuster ostdeutscher Manager

Der Zugang zu Spitzenpositionen sollte in der DDR jedem mit den entsprechenden Qualifikationen gleichermaßen möglich sein, unabhängig vom familiären Hintergrund. Dieser Anspruch auf egalitäre Strukturen in Bezug auf den beruflichen Aufstieg in Spitzenpositionen wird als *soziale Offenheit* bezeichnet. Im Gegensatz dazu gibt es den Begriff der *sozialen Geschlossenheit*, mit dem die Selbstreproduktion einer bestehenden Elite bezeichnet wird. Bilton et al. definieren soziale Geschlossenheit als „actions of social groups who restrict entry and exclude benefit to those outside the group in order to maximise their own advantage“ (Bilton et al. 1996: 669, zit. nach Martens 2008: 313).

Das Vorhandensein von Ungleichheit in sozialistischen Gesellschaften wie der DDR war legitimiert durch die Voraussetzung einer allgemeinen Zugänglichkeit von Elitepositionen (Best 2009: 15). Tatsächlich jedoch waren die hierarchischen Strukturen eines so genannten „realen“ Sozialismus alles andere als

offen (ebd.: 14). Wissenschaftliche Untersuchungen der letzten 20 Jahre<sup>9</sup> weisen darauf hin, dass es in der DDR keine oder wenig soziale Offenheit gegeben hat (vgl. Salheiser 2009: 31). Eine antifaschistische Säuberungsaktion nach dem 2. Weltkrieg ermöglichte zwar vielen Angehörigen aus den unteren Schichten den Zugang zum Kader, letztendlich setzte sich jedoch im Verlauf des Bestehens der DDR (wieder) „the law of intergenerational status preservation“ (Salheiser 2009: 32) durch und die Aufwärtsmobilität unterer Schichten verringerte sich zunehmend (Mayer / Solga 1994: 19). Mit den Daten des ZKDS kann Best (2009) für die verarbeitende Industrie einen positiven Einfluss eines bürgerlichen Elternhauses und einen negativen Einfluss einer Herkunft aus einer Arbeiterfamilie bezüglich einer Karriere im Kader nachweisen (Tabelle 5). Für die ostdeutschen Bundesländer vor der Wende gilt das Motto „family matters“.<sup>10</sup>

Tabelle 5: Karrieredeterminanten von DDR-Kadern in der verarbeitenden Industrie

Soziale Herkunft	Männlich		Weiblich	
	* $\leq$ 1945	* $\geq$ 1946	* $\leq$ 1945	* $\geq$ 1946
Arbeiter	0,88***	0,85***	0,85***	0,83***
Intellektuelle	1,00	0,92***	0,98	0,95
Bürgerliche	1,09***	1,04**	1,08***	1,07**

Anmerkungen: Signifikanzlevel und positive (>1) oder negative (<1) Effekte; sig. \*\*\*  $\leq$  0,001 sig. \*\*  $\leq$  0,01 sig. \*  $\leq$  0,05  
Das vollständige Regressionsmodell mit allen im Modell vorhandenen Variablen/Determinanten ist im Anhang zu finden.  
Quelle: Best 2009: 24; Auszug aus Regressionsmodell, eigene Übersetzung

Die ökonomische Transformation mit der Wiedervereinigung hatte in Ostdeutschland keinen „Elitentausch“ (Boldorf 2009) zur Folge. In der Regel hat ein Übergang von einem politökonomischen System (in diesem Fall die Planwirtschaft) in ein anderes politökonomisches System (Marktwirtschaft) nahezu zwangsläufig einen Wandel der Elitenrekrutierung zur Folge, da die „alte“ herrschende Klasse im „neuen“ System deplaziert ist (Solga 1996: 89). Wie sich dieser Wandel vollzieht, ist jedoch von unterschiedlichen Bedingungen abhängig (ebd.). Nach der Definition von Transformationstypen durch Solga fand in den neuen Bundesländern nach der Wende eine *Inkorporation* statt, die durch interne Akteure motiviert war und durch einen Institutionentransfer sowie dessen externe Implementierung gekennzeichnet war (ebd.: 92).

Von dieser Form des Wandels waren vorwiegend die politischen Eliten sowie die Verwaltungseliten aufgrund des im neuen System nicht mehr verwertbaren ideologischen „Ballasts“ betroffen. Im Gegensatz dazu konnte sich ein erheblicher Teil der alten ökonomischen Eliten auch im neuen System durchsetzen. Als Gründe für diesen hohen Anteil an in der DDR sozialisierten ökonomischen Eliten in Ostdeutschland nach der Wende nennt Best zum einen eine lose Bindung der wirtschaftlichen Führungskräfte zu den politischen Ideen des alten Systems; zum anderen können diese ihr Wissen als Ressource auch im neuen Marktsystem nutzen (Best 2009: 23). Solga verweist allerdings darauf, dass mit der Wende bezüglich bestimmter Berufe oder Professionen eine Qualifikationsentwertung stattgefunden hat (Solga 1996: 99). Hierbei stellte die Option des Vorruhestandes einen konfliktfreien Weg dar, mit dessen Hilfe die Betriebe sich Personen mit überflüssig gewordenen Qualifikationen oder nicht mehr erwünschten Einstellungsprofilen entledigen konnten (ebd.: 98).

Letztendlich fielen allein infolge des Niedergangs der ostdeutschen Wirtschaft im Zuge der Privatisierung von 1989 bis 1990 ungefähr zwei Drittel der Führungspositionen weg (Best 2005: 18). Die ökonomische Elite nach 1990 setzt sich einerseits aus verbliebenen und andererseits aus neu hinzu gekommenen Führungskräften zusammen (Boldorf 2009: 270). Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist nach Best

9 z. B. Gergs et al. 1996; Glotz / Ladensack 1996; Windolf / Wegener 1996; Best 2009

10 Best (2009) fragt in seinem Artikel: „Did family matter?“



ein Anteil von 70 % in der DDR sozialisierter Manager zu finden; in den oberen Rängen waren es 2003 sogar 82 % (Best 2009: 270). Martens spricht diesbezüglich von einem Anteil von 77 % (Martens 2008: 309). Ein fundamentaler Elitentausch scheint im Zuge der Wiedervereinigung also nicht stattgefunden zu haben. Gergs, Hausmann und Pohlmann zeigen auf, dass sich die ökonomischen Eliten aus sich selbst reproduziert haben und führen verschiedene Studien an (siehe Tabelle 6), die darauf hinweisen, dass nach 1990 viele der frei gewordenen Spitzenpositionen in der Wirtschaft aus dem mittleren Management besetzt wurden (Gergs et al. 2002: 212).

Tabelle 6: Anteile ostdeutscher Manager bestehend aus vorherigen Führungspositionen, nach Art der Position

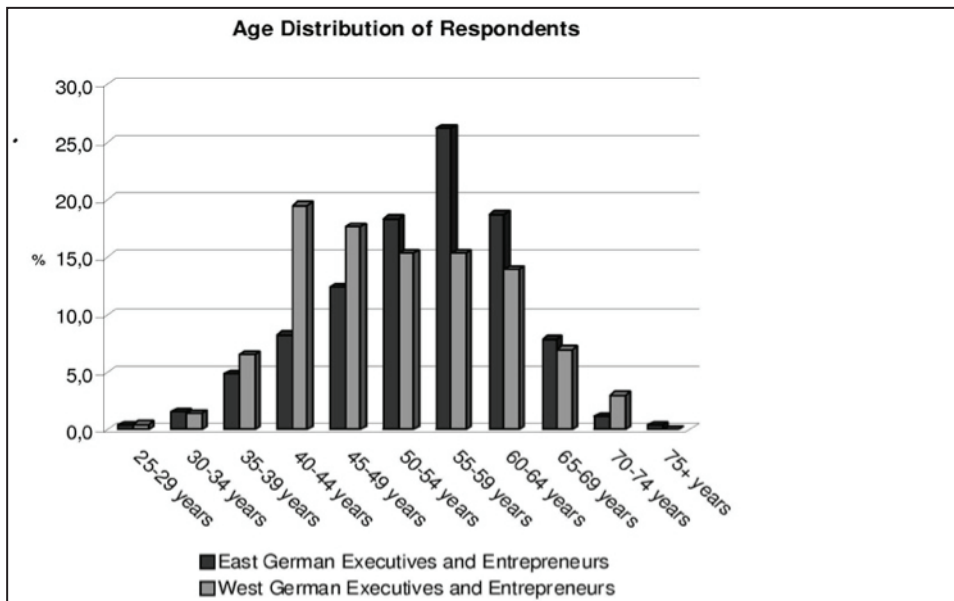
Studies	Gergs et al. 1996	Glotz / Ladensack 1996 (a)	Glotz/ Ladensack 1996 (b)	Windolf / Wegener 1996
Manager (N)	N = 52 <sup>3</sup>	N = 699 <sup>2</sup>	N = 307 <sup>2</sup>	N = 388 <sup>3</sup>
Manager ostdeutscher Herkunft (ex/mm) <sup>1</sup>	n = 37	n = 616	n = 170	n = 299
<b>Anteil</b>				
Führungskräfte (n)	100 % (9)	–	76 % (13)	90 % (38)
Mittleres Management (n)	68 % (19)	–	82 % (126)	70 % (181)
ex/mm <sup>1</sup> insgesamt (n)	76 % (28)	81 % (499)	82 % (139)	73 % (219)
Anmerkungen: (a) Ergebnisse einer Befragung (b) Ergebnisse aus Fallstudien <sup>1</sup> ex = Führungskräfte mm = Mittleres Management <sup>2</sup> Gesamte Anzahl der Managerpositionen <sup>3</sup> Anzahl der Befragten in Managerpositionen Quelle: Gergs et al. 2002: 212, eigene Übersetzung				

Auch Martens stellt als ein Ergebnis seiner Studie heraus, dass die neuen Eliten vor der Wende oft Führungskräfte der zweiten Reihe gewesen sind (Martens 2008: 308). Er betont zusätzlich, dass bezüglich der frei gewordenen Positionen mit der Wende erstens eine spezifische Kohorte begünstigt wurde (Abbildung 1) und zweitens die Karriereverläufe dieser Jahrgänge eine besonders hohe Kontinuität aufweisen (Abbildung 2). Im Gegensatz zu westdeutschen Managern in Spitzenpositionen der Wirtschaft sind die ostdeutschen Führungskräfte in der Umfrage von 2005 in den Altersstufen 50 bis 64 Jahre besonders stark vertreten. Zur Zeit der Wende waren diese Personen also ca. 33 bis 49 Jahre alt.

Ein Blick auf die Zeitdauer des Verbleibens in der jetzigen Position legt die Vermutung nahe, dass ostdeutsche ökonomische Führungskräfte ein kurzes Zeitfenster der Gelegenheiten zur Erlangung ihrer Position nutzen: „These windows of opportunities existed at the beginning of the 1990s and these persons have since remained rather immobile in their positions“ (ebd.: 311).

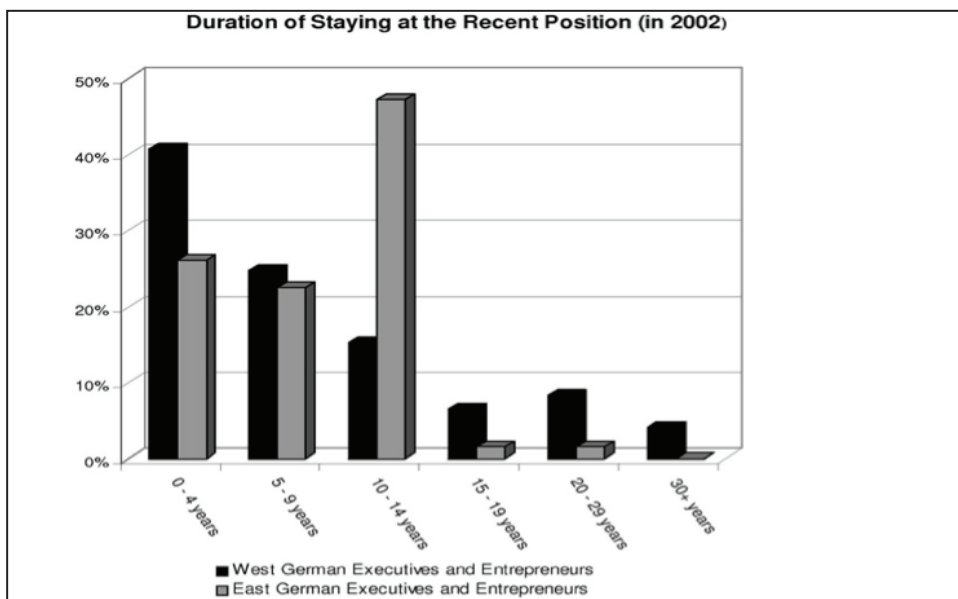
Martens ermittelt (mit den History-Daten aus 2002) drei verschiedene Cluster von Karrieren ostdeutscher Managementeliten (Martens 2008: 311f.). Das dominante Karrieremuster beschreibt er mit dem Begriff der „continuousness“. In diesem Cluster (53,6 % der befragten Personen) sind Unternehmer zu finden, die nicht die Firma, aber die Position im Rahmen einer so genannten und für Deutschland typischen „in house career“ gewechselt haben. Ein zweites Cluster (27 %) besteht aus ökonomischen Führungskräften, die entweder die Firma gewechselt haben oder selbst eine Firma gegründet haben. Das letzte Cluster besteht aus jüngeren Nachwuchskräften („youngster“), die ihre Position in den späten 1990ern erklommen haben. Diese sieht Martens als Repräsentanten einer neuen Generation von Managern (Martens 2005: 225).

Abbildung 1: Altersverteilung der Befragten, Anzahl der Fälle: 297 (ost), 43 (west), Erhebung 2005



Quelle: Martens 2008

Abbildung 2: Zeitdauer des Verbleibens in der jetzigen Position, Event History Daten von Karrieren, Anzahl der Fälle: 253 (Ost), 483 (West), Erhebung 2002



Quelle: Martens 2008

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für das Verständnis von Reproduktionsmustern im ostdeutschen Management zwischen sozialer Reproduktion und der Reproduktion im Transformationsprozess mit der Wiedervereinigung unterschieden werden muss. Bezüglich der sozialen Reproduktion war ein bemerkenswerter Grad an Selbstreproduktion der bürgerlichen und intellektuellen Elite zu verzeichnen (Salheiser 2009: 31). Gefolgt von einer erhöhten sozialen Offenheit während der anfänglichen sozialistischen Transformation (Best 2009: 15) verstärkte sich das Maß an sozialer Geschlossenheit schon zu Zeiten der DDR kontinuierlich (Mayer / Solga 1994: 19). Dies entspricht den Reproduktionsmustern von Eliten aus westlichen Ländern, die nicht allein durch die Weitergabe von ökonomischem Kapital und erworbenen

Bildungstiteln, sondern vor allem durch die soziale Herkunft geprägt sind (vgl. Hartmann / Kopp 2001: 457).

Des Weiteren ist die Reproduktion ostdeutscher ökonomischer Eliten im Transformationsprozess trotz fundamentalen Wandels der Institutionen und des politökonomischen Systems erstaunlich hoch. Ein Erklärungsgrund für dieses hohe Maß an Reproduktion ist die Tatsache, dass die ökonomischen Eliten Ostdeutschlands ihr Wissen auch im neuen kapitalistischen Wirtschaftssystem als Ressource nutzen konnten. Eine „wirtschaftliche Kolonialisierung“ Ostdeutschlands hat nicht stattgefunden, der Elitenimport aus Westdeutschland oder anderen Ländern blieb relativ begrenzt (Boldorf 2009: 271). Letztendlich ist das ostdeutsche Topmanagement zu einem erstaunlichen Grad von der Vergangenheit beeinflusst (Martens 2008: 306). Dies ergibt sich vor allem aufgrund einer Reproduktion ökonomischer Eliten, die ihre Positionen schon vor 1989 innehatten und ein kurzes Zeitfenster nutzten, um in die hohen Positionen der Unternehmen aufzusteigen (ebd.). Diese neuen Eliten sind oft Führungskräfte der zweiten Reihe in den alten Teilbereichen der Firmen gewesen (ebd.: 308).

## 4 Fazit

Die Wiedervereinigung Deutschlands hat zu einem „speziellen Fall“ (Streeck 2009: 209) der Transformation von Institutionen geführt. In diesem one-time-event (ebd.: 207) wurden die westdeutschen Institutionen von einem Tag auf den anderen in ostdeutsche Räume transferiert (ebd.: 209). Diese Neuordnung der institutionellen Ordnung war zum einen extern gesteuert, zum anderen durch interne Akteure motiviert (Solga 1996: 92).

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, inwieweit die Gruppe der ostdeutschen ökonomischen Eliten von diesem Wandel betroffen war und ob mit dem Transfer westdeutscher Institutionen auch ein personeller Wechsel in den Managementpositionen stattgefunden hat. Hier zeigte sich, dass sich die ökonomischen Eliten Ostdeutschlands trotz eines rasanten Wandels der Institutionen nach der Wende in einem signifikanten Ausmaß reproduzieren konnten und damit das ostdeutsche Topmanagement noch immer zu einem erstaunlichen Grad von der Vergangenheit beeinflusst ist.

Des Weiteren wurde die Frage gestellt, in welche Richtung diese Veränderung geführt hat: Hat eine Angleichung an bestehende westliche Managementmodelle stattgefunden oder hat sich ein spezifisch ostdeutsches Management herausgebildet? Unter Verwendung der von Gergs und Schmidt konzipierten Idealtypen<sup>11</sup> eines deutschen und eines US-amerikanischen Managementmodells soll diese Frage nun abschließend beantwortet werden<sup>12</sup> (siehe Gergs / Schmidt 2002: 558).

Der Wechsel des Marktsystems und die damit einhergehenden veränderten Marktstrukturen und –logiken stellte die Manager Ostdeutschlands vor neue Herausforderungen. Die zeitgleiche zunehmende Bedeutung von Kapitalmärkten stellte nicht nur das bisherige ostdeutsche Wirtschaftssystem in Frage, sondern auch die ökonomischen Institutionen Westdeutschlands (vgl. Streeck 2009: 209). Somit stand in ganz Deutschland die *starke Produktionsorientierung* auf dem Prüfstand. Mit der zunehmenden Kapitalmarktorientierung auf dem Weltmarkt gewinnt die Bedeutung ökonomischer Bildungsabschlüsse in den Reihen des Managements an Bedeutung. Die ökonomischen Führungspositionen in Ostdeutschland werden jedoch zu einem großen Teil weiterhin von technisch qualifizierten Managern bekleidet. Gergs und Schmidt sprechen diesbezüglich sogar von einer Vertiefung der das deutsche Managementmodell charakterisierenden Elemente mit der Wende (Gergs / Schmidt 2002: 571). Martens konnte in seinen Untersuchungen aufdecken, dass langfristig bezüglich des Qualifikationsprofils eine *Dominanz der kaufmännisch qualifizierten Führungskräfte* gegenüber der bisherigen *Dominanz der technisch qualifizierten Führungskräfte* zu erwarten sei (siehe Martens 2008).

11 Die aus der Gegenüberstellung typisierten Merkmale zweier Managementmodelle nach Gergs und Schmidt (2002) werden im Folgenden kursiv dargestellt.

12 Siehe dazu auch Tabelle 7

Die Karrieren ostdeutscher Manager sind auch nach der Wende geprägt von einer *langen Verweildauer der Führungskräfte in Unternehmen*. Im Zeitfenster der Gelegenheiten Anfang der 1990er nutzten viele Personen der zweiten Reihe die Möglichkeit des Einstiegs in eine Spitzenposition und sind seitdem relativ immobil auf ihren Positionen (Martens 2008: 311). Sobald das Ausscheiden dieser noch vorwiegend technisch ausgebildeten Manager zu erwarten ist, könnte sich auch die durchschnittliche Verweildauer der ökonomischen Eliten ändern. Auch eine Zunahme *horizontaler Karrieremobilität* würde die Zahlen zur Verweildauer beeinflussen. Inwieweit jedoch letztendlich eine diesbezügliche Veränderung zu erwarten ist, bleibt im Rahmen dieser Untersuchung offen.

Tabelle 7: Vergleich der Idealtypen des US-amerikanischen und des deutschen Managementmodells (Gergs und Schmidt 2002: 558): Ergebnisse

Ebene	US-amerikanisches Managementmodell	Deutsches Managementmodells
1. Sachlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke finanzwirtschaftliche Orientierung</li> <li>• Starke Marketingorientierung</li> <li>• Dominanz der kaufmännisch qualifizierten Führungskräfte im Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Produktionsorientierung</li> <li>• Hohe Bedeutung von Forschung und Entwicklung</li> <li>• Dominanz der technisch qualifizierten Führungskräfte im Management</li> </ul>
2. Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentralisierung in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation</li> <li>• Geringe Bedeutung partizipativer Strukturen</li> <li>• Tendenz zur Misstrauensorganisation / Konfliktorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentralisierung in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation</li> <li>• Hohe Bedeutung partizipativer Strukturen</li> <li>• Tendenz zur Vertrauensorganisation / Konsensorientierung</li> </ul>
3. Zeitlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristorientierung</li> <li>• Geringe Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen</li> <li>• Dominanz horizontaler Karrieremobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristorientierung</li> <li>• Lange Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen</li> <li>• Dominanz vertikaler Karrieremobilität</li> </ul>

Anmerkungen: Rot: Abkehr Blau: Vertiefung Grün: Verstärkung  
Quelle: Gergs / Schmidt 2002: 558

Zu den idealtypischen Ausprägungen der zwei verschiedenen Managementmodelle auf organisatorischer Ebene wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen. In aller Kürze kann hier allerdings auf (Gergs / Schmidt 2002: 571f). verwiesen werden, die eine Verstärkung der Ausrichtung auf *Dezentralisierung in der Unternehmens- und Arbeitsorganisation* mit dem anstehenden Generationswechsel für Ostdeutschland erwarten und eine damit verbundene *hohe Bedeutung partizipativer Strukturen* sowie einer *Tendenz zur Konsensorientierung* feststellen.

Im Hinblick auf eine Tendenz in der Entwicklung ostdeutscher Eliten ergibt sich hinsichtlich der Qualifikationsprofile und der Reproduktionsmuster kein einheitliches Bild. Während sich auf der sachlichen Ebene idealtypischer Ausprägungen eine Angleichung an das US-amerikanische Managementmodell anzukündigen scheint, verweisen die Entwicklungen auf zeitlicher Ebene eher (noch) auf die Angleichung an das deutsche Managementmodell. Auf organisatorischer Ebene erwarten Schmidt und Gergs aufgrund eines spezifischen Managementprofils junger ostdeutscher Führungskräfte eine verstärkte Orientierung am deutschen Managementmodell (Schmidt / Gergs 2002: 569).

Die Analyse der Entwicklungen der ökonomischen Eliten im „speziellen Fall“ Ostdeutschland bietet neue Einblicke in Mechanismen des Wandels von Institutionen, insbesondere in Bezug auf die Bedeutung von Akteuren in Elitepositionen als Schlüsselkategorie. Für bestehende Konzepte zur Erklärung institutionellen Wandels ist daher durch eine erweiterte Berücksichtigung der Bedeutung von Akteuren, die sich in entscheidenden Positionen für den Wandel von Institutionen befinden, mit einem Zuwachs an Erklärungskraft zu rechnen. Der Fall der ökonomischen Eliten Ostdeutschlands nach der Wende

zeigt, dass Institutionen keineswegs Selbstläufer sind, sondern auch immer von den in oder mit ihnen Agierenden interpretiert und umgesetzt werden. Es gilt somit sowohl biografische und kulturelle als auch ideelle Faktoren in Bezug auf die Bedeutung von (Elite-)Akteuren innerhalb von Institutionen für den Wandel derselben zu untersuchen.

Im Zuge dieser Arbeit stellt sich auch die Frage, auf Basis welcher Analysekategorien und –räume die soziologische Untersuchung *deutscher* Institutionen und *deutscher* Akteure heute sinnvoll erscheint. Mit Martens (2008) Analyse der ostdeutschen Eliten zwei Jahrzehnte nach der Wende wird deutlich, dass auch jetzt noch eine Unterscheidung zwischen Ost- und Westdeutschland zur genauen Erklärung von Wandel bzw. Entwicklung notwendig ist, da ostdeutsche ökonomische Eliten sowohl in den Qualifikations- als auch den Einstellungsprofilen Abweichungen gegenüber westdeutschen ökonomischen Eliten aufzeigen.

Abschließend kann gesagt werden, dass ostdeutsche Eliten in den Jahren nach der Wiedervereinigung durchaus von einem Wandel geprägt sind, zugleich aber auch trotz eines abrupten Wechsels der institutionellen wie auch der wirtschaftlichen Gegebenheiten eine erstaunliche Kontinuität aufweisen. Es ist davon auszugehen, dass neben globalen Entwicklungen auch diese ostdeutschen Akteure einen graduellen Wandel der westdeutschen Wirtschaftslandschaft bewirkt haben. Damit wird die besondere Bedeutung von Akteuren für institutionelle Pfade deutlich.

## Literatur

- Best, Heinrich. 2005. Cadres into Managers: Structural Changes of East German Economic Elites before and after Reunification. *Historical Social Research* 30 (2): 6-24.
- Best, Heinrich. 2009. Did Family Matter? The Formation and Reproduction of Functional Elites in a Socialist Society. In *Elites and Social Change: The Socialist and Post Socialist Experience*, Hrsg. Heinrich Best, Ronald Gebauer und Axel Salheiser, 13-24. Hamburg: Reinhold Krämer Verlag.
- Bilton, Tony. 1996. *Introductory Sociology*. 3rd ed. London: Macmillan.
- Boldorf, Marcel. 2009. Elitentausch? Die betrieblichen Führungskräfte in Ostdeutschland seit den 1980er Jahren. In *European Economic Elites*, Friederike Sattler und Christoph Boyer (Hrsg.), 265-280. Berlin: Duncker & Humblot.
- Byrkjeflot, Haldor. 1998. Management as a System of Knowledge and Authority. In *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Jose Luis Alvarez (Hrsg.), 58-80. London: Macmillan.
- Faust, Michael. 2002. Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel - Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. *SOFI-Mitteilungen* 30: 69-90.
- FDGB-Lexikon. Funktion, Struktur, Kader und Entwicklung einer Massenorganisation der SED (1945-1990), Dieter Dowe, Karlheinz Kuba, Manfred Wilke (Hrsg.), bearb. von Michael Kubina, Berlin 2009. <http://library.fes.de/FDGB-Lexikon/texte/sachteil/k/Kaderpolitik.html> (Stand: 29.03.2010)
- Gergs, Hans-Joachim und Rudi Schmidt. 2002. Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54(3): 553-578.
- Gergs, Hans-Joachim, Christopher Hausmann und Markus Pohlmann. 1997. Political and economic elites in the transformation process in eastern Germany. In *Elites in Transition. Elite Research in Central and Eastern Europe*, Heinrich Best und Ulrike Becker (Hrsg.), 203-248. Opladen: Leske + Budrich.
- Hartmann, Michael, und Johannes Kopp. 2001. Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53 (3): 436-466.
- Lay, Gunter, und Sabine Gagel. 1995. Die Anpassung der Produkt- und Vertriebsstrukturen an die Marktwirtschaft. In *Strukturwandel in der ostdeutschen Investitionsgüterindustrie*, Gunter Lay (Hrsg.), 20-51. Heidelberg: Physica.
- Martens, Bernd. 2005. Der lange Schatten der Wende. Karrieren ostdeutscher Wirtschaftseliten. *Historical Social Research* 30: 206-230.
- Martens, Bernd. 2008. East German economic elites and their companies two decades after the transformation („Wende“): Still following the patterns of the 1990s. *JEEMS* 4: 305-326.
- Mayer, Karl Ulrich, und Heike Solga. 1994. Mobilität und Legitimität: Zum Vergleich der Chancenstrukturen in der alten BRD oder: Haben Mobilitätschancen zu Stabilität und Zusammenbruch der DDR beigetragen? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 46 (2): 193-208.
- Nassua, Thomas. 1995. *Absatzprobleme ostdeutscher Konsum- und Produktionsgüterhersteller*. München: ifo-Verlag.
- Salheiser, Axel. 2006. Professionalisierung und Angepasstheit. Eine empirische Untersuchung zum Leitungspersonal der DDR-Industrie vor dem Hintergrund differenzierungstheoretischer Fragestellungen. *SFB 580 Mitteilungen* 18: 77-98.

- Salheiser, Axel. 2009. Directors of Combines in Centrally-Led Industries of the GDR. In *Elites and Social Change: The Socialist and Post Socialist Experience*. Heinrich Best, Ronald Gebauer und Axel Salheiser (Hrsg.), 25-36. Hamburg: Reinhold Krämer Verlag.
- Schmidt, Rudi. 2009. East German Managers after 1989 - Challenges and Constraints. In *Elites and Social Change: The Socialist and Post Socialist Experience*. Heinrich Best, Ronald Gebauer und Axel Salheiser (Hrsg.), 71-80. Hamburg: Reinhold Krämer Verlag.
- Schramm, Manuel. 2009. Wirtschaftseliten und Wissenstransfer in der DDR und Bundesrepublik Deutschland 1949-1990: Beispiele aus den "wissensbasierten" Industrien. In *European Economic Elites*, Friederike Sattler und Christoph Boyer (Hrsg.), 301-322. Berlin: Duncker & Humblot.
- Solga, Heike. 1996. Der Elitenimport nach Ostdeutschland. Transformationstypen und Veränderungen in der Elitenrekrutierung. In *Zwischenbilanz der Wiedervereinigung* Martin Diewald and Karl Ulrich Mayer (Hrsg.), 89-110. Opladen: Leske + Budrich.
- Streeck, Wolfgang. 2009. *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*. Oxford: University Press.

## Zur Autorin

---

Thordis Reimer, Master-Absolventin Soziologie Hamburg und wissenschaftliche Mitarbeiterin im SFB 882 (Von Heterogenitäten zu Ungleichheiten) an der Universität Bielefeld, Teilprojekt B5: Arbeitsorganisationen und väterliche Lebensführung | E-Mail: thordis.reimer@gmx.de

## Anhang

### Regressionsmodell aus Best 2009: 24 (zu Tabelle 5)

#### Career Determinants of GDR Cadres in the Manufacturing Industry and Higher Administration

	Manufacturing Industry				Higher Administration			
	Male		Female		Male		Female	
	* ≤ 1945	* ≥ 1946	* ≤ 1945	* ≥ 1946	* ≤ 1945	* ≥ 1946	* ≤ 1945	* ≥ 1946
SED Member	1.56***	1.68***	1.95***	1.80***	1.59***	1.84***	1.79***	1.49***
Academic Education	1.36***	1.34***	1.35***	1.36***	1.73***	2.15***	1.84***	1.87***
Age at Filling Highest Pos.	2.67***	3.83***	2.73***	3.05***	1.43***	2.23***	0.90'	1.51***
Married	1.09***	1.26***	0.97	1.07	1.19***	1.17	1.01	1.43**
Divorced	1.01	1.04	0.93'	0.93	1.05	0.99	0.99	1.21'
Children	1.15***	1.09***	0.88***	0.80***	1.06**	1.21**	0.95	1.15
Social Orig.: Worker	0.88***	0.85***	0.85***	0.83***	0.95'	0.99	0.98	0.95
Social Orig.: Intelligentsia	1.00	0.92***	0.98	0.95	0.98	1.13**	0.99	0.97
Social Orig.: Bourgeois	1.09***	1.04**	1.08***	1.07**	1.04'	0.97	1.02	1.08
Political Origin: KPD/SPD	0.98'	1.02	0.93**	1.00	1.08***	0.97	1.05	1.09
Political Origin: NSDAP	1.07***	1.02	1.05'	1.01	1.09***	0.97	1.08'	1.08'
Political Origin: SED	1.02'	0.91***	1.04	0.96	1.04'	1.12**	1.01	0.90
Spouse: Leading Cadre	1.05***	1.06***	1.17***	1.07'	0.97	1.14***	0.97	1.00
Spouse: Intelligentsia	1.06***	1.03'	1.19***	0.98	1.00	1.03	0.94	0.85'
Cadre & Spouse: SED Member	0.90***	0.97	1.04	0.89	1.51**	1.41	1.33'	1.35'
Spouse SED Member	1.05	0.99	0.88'	1.02	0.79	0.87	0.59***	0.61**
Model	***	***	***	***	***	***	***	***
Nagelkerke R <sup>2</sup>	.252	.353	.223	.255	.186	.281	.151	.124
N	113,841	53,251	68,312	76,683	21,465	11,141	17,075	18,305
(higher, middle level cadre)	29,314	5,363	1,870	917	5,156	865	527	208
significance levels and positive (>1) or negative (<1) effects: sig. *** ≤ .001 sig. ** ≤ .01 sig. * ≤ .05								