

Michael Hartmann\*

Informatiker in Führungspositionen - Voraussetzungen für eine Managementkarriere\*\*

1. Einleitung
2. Führungsfähigkeit als zentrales Kriterium für eine Managementkarriere
3. Berufliche Karriere und soziale Herkunft von Informatikern
  - 3.1. Die Karrierewünsche und -chancen der Informatiker
  - 3.2. Die Voraussetzungen einer erfolgreichen Managementlaufbahn
4. Resümee

Informatiker genießen den Ruf, für die heutige Informationsgesellschaft unverzichtbar zu sein und dementsprechend gute Karrierechancen zu besitzen. Auf der Basis von Ergebnissen eines empirischen Forschungsprojekts wird diese Vermutung überprüft. Wesentliches Resultat der Untersuchung ist, daß das zentrale Karrierekriterium Führungsfähigkeit zum einen zur Folge hat, daß Informatiker deutlich schlechtere Aufstiegschancen haben als vielfach angenommen, und zum anderen eine soziale Auslese mit sich bringt, die nur den Kindern aus den gehobenen gesellschaftlichen Kreisen eine Managementkarriere ermöglicht.

---

\* P. D. Dr. Michael Hartmann, geb. 1952, derzeit Forschungsstipendiat der DFG.

Arbeitsschwerpunkte im Bereich der Berufs-, Management- und Technikforschung; letzte Veröffentlichung u.a.: Rechtsprechungsdatenbank und professionelle Zuständigkeit, Bochum 1993.

\*\* Artikel eingegangen: 7.9.93 / revidierte Fassung eingegangen: 5.1.94 / Art. akzeptiert: 14.1.94.

#### 1. Einleitung

Informatiker gelten gemeinhin als die Protagonisten der neuen Informationsgesellschaft. Ihre Chancen, ins Management aufzusteigen, werden deshalb in der Regel auch als ausgesprochen gut angesehen. In Management-Zeitschriften werden sie schon als "Speerspitze der Informationsgesellschaft", die Führungskräfte, "die künftig die Fäden in der Hand halten werden" titulierte. Angesichts solcher Aussagen stellt sich die Frage, wie es denn nun in der Realität um die Karriereaussichten der Informatiker bestellt ist und welche Kriterien für ihren Aufstieg in das Management deutscher Großunternehmen ausschlaggebend sind. Das herauszufinden, war eines der zwei Hauptziele des von der DFG durch ein Forschungsstipendium geförderten Forschungsvorhabens "Informatiker in Wirtschaftsunternehmen - Eine neue Profession in der Unternehmenshierarchie".

Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung wurden vom Autor 91 Informatiker auf allen hierarchischen Ebenen (vom Sachbearbeiter bis zum Vorstandsmitglied) sowie acht Betriebswirte, Mathematiker und sonstige Akademiker in Führungspositionen in qualitativen Intensivinterviews nach verschiedenen Aspekten ihres Berufsalltags und ihres Berufsverlaufs befragt. Alle Interviewten waren zum Zeitpunkt der Erhebung in 15

führenden deutschen Unternehmen (jeweils eine oder zwei der drei branchengrößten Firmen aus den Bereichen Automobilbau, Banken, Chemieindustrie, Hardwarehersteller, Maschinenbau, Medien, Softwarehäuser, Stahlindustrie und Versicherungen sowie zwei der zehn größten deutschen Handelshäuser) tätig.

## 2. Führungsfähigkeit als zentrales Kriterium für eine Managementkarriere

Führungsfähigkeit ist in den letzten Jahren fast schon zu einem magischen Wort geworden. Immer mehr Autoren schließen sich der Analyse Kotters an, der die meisten Unternehmen für "overmanaged and underled" (Kotter 1990) hält. Führen statt managen heißt die Devise. Begriffe wie Charisma oder unternehmerische Intuition (Bechtler 1986; Berth 1990) spielen eine zunehmend größere Rolle. Die Frage nach den Grundlagen erfolgreichen Managementhandelns, eine der meistgestellten in der umfangreichen Managementliteratur diesseits und jenseits des Atlantiks, beinhaltet damit immer häufiger auch die nach den persönlichen Voraussetzungen einer erfolgreichen Managementkarriere.

So spricht John P. Kotter von der Harvard Business School, einer der wohl bekanntesten Autoren auf dem Gebiet der Managementforschung, in seinen beiden jüngsten Büchern "The Leadership Factor" (1988) und "A Force for Change - How Leadership Differs from Management" (1990) von einer Reihe persönlicher Eigenschaften, die er als unerlässliche Voraussetzung für erfolgreiche Führung ansieht. Sie seien zu einem Drittel entweder vererbt oder ein Produkt frühkindlicher Erfahrungen. Die restlichen zwei Drittel würden dann nach der Pubertät erworben, wobei den Erziehungsinstitutionen aufgrund ihrer mangelhaften Ausrichtung auf die Anforderungen einer Managementkarriere eine geringe, den Erfahrungen im Beruf dagegen eine große Bedeutung zukomme. Vor allem vier Eigenschaften sieht Kotter dabei als die unverzichtbare Basis von wirklicher Führungstätigkeit an, die die Topmanager von den normalen Managern unterscheidet. Es sind dies seiner Ansicht nach ein deutlich über dem Durchschnitt liegendes, hohes Maß an Intelligenz, an Elan (hohes Energieniveau und starker Führungswillen), an emotionaler Gesundheit und an Integrität (Kotter 1989, 43ff.; 1991, 155ff.).

Die große Bedeutung persönlicher Eigenschaften im Sinne Kotters zeigen auch bundesrepublikanische Umfragen, die sich mit den Voraussetzungen für erfolgreiche Managementkarrieren befassen. So ermittelten Maier/Ortlieb bei einer Befragung von bereits mehrfach beförderten Führungskräften, daß als ausschlaggebende Faktoren für den eigenen Aufstieg neben den bisherigen Erfolgen im Beruf vor allem Führungsqualitäten wie Problemlösefähigkeit, selbständiges Arbeiten und entschlossenes Auftreten angesehen würden, guten Zeugnissen oder dem Besuch angesehener Bildungsinstitutionen dagegen kein großes Gewicht zugemessen werde (Maier/Ortlieb 1984).

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt auch eine Erhebung, die die wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung 1991 unter Top-Managern von 40 führenden deutschen Unternehmen durchgeführt hat. Bei der Frage nach den zentralen Kompetenzen für die Bekleidung einer Führungsposition wurde von den befragten Managern den sozialen Kompetenzen eindeutig der Vorrang eingeräumt vor den konzeptionellen Kompetenzen, den fachlichen Kenntnissen und den sonstigen Qualifikationen wie Auslandserfahrung oder Promotion. Noch deutlicher wird das Bild, wenn man sich die genannten einzelnen Schlüsselqualifikationen anguckt. Hier liegt mit klarem Vorsprung das Führungsverhalten an der Spitze, gefolgt von Durchsetzungs- und Teamfähigkeit (Meffert/Wagner 1992, 358 ff.). Auch bei einer umfassenden Untersuchung der Kienbaum Personalberatung über die Kriterien für Einstellung und Aufstieg von Hochschulabsolventen wurden von den Unternehmen Zielstrebigkeit und soziale Fähigkeiten (führen, überzeugen und verhandeln können) als wichtigste Eigenschaften für eine erfolgreiche Führungslaufbahn genannt. Interessant ist dabei die

Tatsache, daß diese persönlichen Merkmale ihre deutliche Spitzenstellung nur dort innehaben, wo es um die notwendigen Qualifikationen für die Ausübung einer Führungsposition geht, während ihre Bedeutung für den Berufseinstieg von Hochschulabsolventen erheblich geringer veranschlagt wird, sie diesbezüglich hinter allgemeinen intellektuellen Fähigkeiten und nur knapp vor speziellen Qualifikationen wie EDV- oder Sprachkenntnissen rangieren (Spreiter-Müller 1988, 46ff.).

Die zentrale Bedeutung persönlichkeitsgebundener Eigenschaften belegen auch soziologische Studien über Manager. Wie diesbezügliche Befragungen (Kruk 1972; Pross/Boetticher 1971; Eberwein/Tholen 1990) zeigen, beantworten Top-Manager die Frage nach den für ihre Tätigkeit ausschlaggebenden Qualifikationen stets mit dem Verweis auf persönlichkeitsbezogene und nicht auf fachbezogene Eigenschaften. So waren in der Untersuchung von Eberwein/Tholen nur 9% der Meinung, die fachlichen Qualifikationen seien wichtiger, knapp zwei Drittel hielten dagegen die persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften für entscheidend, wobei die fachliche Qualifikation von vielen als selbstverständliche Grundlage vorausgesetzt wurde (Eberwein/Tholen 1990, 103). Unter den persönlichen Eigenschaften stehen dann jene im Vordergrund, die allgemein als zentral für kompetentes Führungsverhalten angesehen werden, die Fähigkeit, die eigenen Mitarbeiter in Hinblick auf die Unternehmensziele motivieren zu können, gefolgt von der Fähigkeit, mit Gesprächspartnern angemessen kommunizieren zu können. Bei Eberwein/Tholen entfallen auf diese beiden Eigenschaften 54% aller Nennungen, davon allein 36% auf die erstgenannte (Eberwein/Tholen 1990, 106). Führungsfähigkeit ist also ganz offensichtlich das wesentliche Kriterium, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen in deutschen Unternehmen geht.

### 3. Berufliche Karriere und soziale Herkunft von Informatikern

#### 3.1 Die Karrierewünsche und -chancen der Informatiker

Berufliche Karriere im herkömmlichen Sinn, also innerhalb der klassischen Führungshierarchien, spielt auch für die Informatiker eine zentrale Rolle. Entgegen der verbreiteten Ansicht, sie seien fast ausschließlich technikverliebte Tüftler und Bit-Friemer, streben die meisten Informatiker einen klassischen Aufstieg vom Sachbearbeiter oder Spezialisten über den Projekt- oder Gruppenleiter bis zum Abteilungsleiter an. Selten gehen die Vorstellungen darüber hinaus, weil der Mehrzahl klar ist, wie dünn der Flaschenhals ab dort wird. Bis zum Abteilungsleiter wollen es aber immerhin 60% der befragten Informatiker bringen (bzw. haben es schon gebracht). 18% sind sich noch nicht sicher, ob sie lieber eine Management- oder eine fachbezogene Laufbahn einschlagen möchten und nur ganze 22% streben keinen Aufstieg in Positionen mit größerer Personalverantwortung an. Das überwältigende Gewicht einer klassischen Aufstiegsperspektive wird noch deutlicher, wenn man zwei weitere Punkte berücksichtigt. Zum einen dürften unter den 22% auch manche sein, für die der Abschied von Karrierevorstellungen zumindest z.T. auch ein durch die tatsächliche Entwicklung erzwungener war, so daß es sich bei ihnen teilweise also nur um eine nachträgliche Legitimation des sowieso Unvermeidlichen handelt. Zum anderen muß man die in vieler Hinsicht völlig aus dem Rahmen fallende Stellung des Software-Hauses A ausklammern, wo nur 25% eine klassische Karriere machen wollen, 75% aber noch unentschieden sind. Informatiker, die es ausdrücklich ablehnen, eine Führungslaufbahn einzuschlagen, stellen eine kleine Minderheit dar. Am ausgeprägtesten sind die Karrierewünsche in den Unternehmen, die zu den Anwendern zählen und zugleich wie der Stahl- oder der Chemiekonzern eine sehr starke hierarchische Staffelung aufweisen oder wie der Medienkonzern den Ruf guter Aufstiegschancen besitzen. Hier liegt der Prozentsatz der ins Management strebenden Informatiker zwischen 80% und 90%. Am geringsten ist er in den beiden Software-Häusern. Allerdings weist nur das schon erwähnte Software-Haus A eine klare Mehrheit von Informatikern auf, die nicht auf jeden Fall den klassischen Aufstieg

anstreben. Andere Unterscheidungskriterien wie die zwischen Fachhochschul- und Hochschulabschluß, die Examensnote oder die soziale Herkunft spielen keine erkennbare Rolle, wenn es um die Karrierewünsche der Informatiker geht. Absolventen mit Einser-Examen streben den Aufstieg ins Management nicht signifikant häufiger an als solche mit schlechteren Abschlußnoten, die Kinder von höheren Beamten, leitenden Angestellten oder akademischen Freiberuflern nicht stärker als die aus Arbeiter- oder normalen Angestelltenhaushalten. Ob und inwieweit diese verschiedenen Merkmale die Chance, das angestrebte Ziel zu erreichen, beeinflussen, ist damit allerdings noch nicht beantwortet.

Die Gründe für die starke Karriereorientierung sind vielfältiger Natur. Im Vordergrund stehen dabei zwei Motive. Zum einen geht es ganz profan um's Geld. In der Regel kann man in den Bereich mit mehr als 100.000,- DM Jahreseinkommen nicht gelangen, wenn man in der Unternehmenshierarchie nicht aufgestiegen ist. Zwar gibt es in einigen Firmen wie einem der beiden Hardware-Hersteller, beiden Software-Häusern und dem Medienkonzern eine spezielle Fachlaufbahn, die einen rein fachlichen Aufstieg beispielsweise zum Chefberater ermöglicht, durch den einkommensmäßig mit den Führungskräften der mittleren Ebene wie Abteilungsleitern gleichgezogen werden kann, ohne Personalverantwortung übernehmen zu müssen, doch stellt dieser Karrierepfad keine wirkliche Alternative dar. Dafür ist er viel zu eng. Die höheren Positionen sind in dieser zweiten Laufbahn sehr viel rarer gesät als in der normalen Führungshierarchie. Außerdem existiert sie bislang nur in wenigen Unternehmen, wird in den meisten allenfalls über ihre Einführung nachgedacht.

Auch die zweite Alternative, als berufserfahrener Spezialist für bestimmte Systeme in den Bereich eines sechsstelligen Jahreseinkommens zu gelangen, erweist sich, abgesehen von den Software-Häusern, als ausgesprochen schwer zu realisieren. Denn die großen Unternehmen haben fast durchweg ein festes internes Gehaltsgefüge, das im oberen Bereich eng mit den jeweiligen Führungsebenen verknüpft ist. So war es z.B. selbst der sehr gut zahlenden Großbank nicht möglich, einzelne dringend gesuchte Spezialisten, die unter 100.000,- DM nicht abzuwerben waren, mit einem derartigen Gehalt einfach einzustellen. Um den normalen Gehaltsrahmen nicht durchbrechen zu müssen, wurden diese Spezialisten als AT-Angestellte eingestuft, was im Maximum ca. 90.000,- DM Jahreseinkommen bedeutet, und ihr Gehalt wurde durch eine sog. Jahresgratifikation auf den notwendigen Betrag angehoben, den sie normalerweise nur als Prokurist mit Personalverantwortung hätten erreichen können. Gerade für langjährig berufserfahrene Spezialisten aus den größeren Software-Häusern stellt das relativ starre Gehaltsgefüge der deutschen Großunternehmen ein großes Problem dar, wenn sie wechseln wollen.

Die dritte Möglichkeit schließlich, der Weg in die Selbständigkeit, erscheint den meisten Informatikern als weniger aussichtsreich denn riskant, verglichen mit dem Aufstieg in einem Großunternehmen. Die große Zahl an Pleiten, die im Software-Bereich zu beobachten ist, die steigenden Anforderungen an Kapitalausstattung und umfassendes Marketing sowie die Fusions- und Übernahmewelle, die derzeit in diesem Sektor über die Software-Häuser hereinbricht, all das schreckt ab. Die Gründung einer eigenen Firma war für keinen der befragten Informatiker ein Thema. Niemand wollte diesen Schritt machen.

Der zweite wesentliche Grund für die Karriereorientierung der meisten Informatiker ist in dem Wunsch zu suchen, in größerem Maße eigenverantwortlich tätig zu sein, als dies die normale Entwicklungstätigkeit innerhalb der betrieblichen Hierarchien zuläßt. Der eingeschränkte Entscheidungsspielraum, das Gefühl, der Anweisungsbefugnis von formal wie auch inhaltlich schlechter qualifizierten Vorgesetzten zu unterstehen, die mangelnde Delegation von Verantwortung, all das ärgert viele Informatiker vor allem bei klassischen deutschen Großunternehmen. Sie wollen aus dieser Lage raus, und der einzige Weg dahin führt in der

Regel über den Aufstieg in der innerbetrieblichen Führungshierarchie. Ihn schlagen deshalb auch Leute ein, die sich nicht unbedingt nach Personalverantwortung drängen, aber keine andere Lösung sehen, um das gewünschte Maß an Eigenverantwortlichkeit und natürlich auch an Einkommen zu erreichen%.

Die ausgeprägte Karriereorientierung der großen Mehrzahl der Informatiker steht nun allerdings in einem starken Kontrast zu den realen Aufstiegsmöglichkeiten. Vor allem bei den großen Anwendern sind diese nämlich bei weitem nicht so gut wie erhofft. Besonders deutlich kann man das am Beispiel des Automobilkonzerns erkennen, weil dieser nicht nur eine überdurchschnittlich große Anzahl von Informatikern beschäftigt, sondern das im Unterschied zu den anderen Anwendern auch schon seit über 10 Jahren macht, so daß die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit (seit dem Examen) im Automobilunternehmen bei etwas über 10 Jahren, mit einer Spannweite von 6 bis 15 Jahren und einem Schwerpunkt zwischen 10 und 12 Jahren liegt.

Angesichts dieser relativ langen Betriebszugehörigkeit sind die Erfolge der Informatiker in puncto Karriere doch ziemlich ernüchternd. Zwei Drittel sind normale Sachbearbeiter, das restliche Drittel Gruppen- oder Unterabteilungsleiter. Ein Unterabteilungsleiter, dem sieben Angestellte unterstehen, das ist bislang die höchste Position, die ein Informatiker in diesem Unternehmen erreicht hat. Obwohl das Bild nicht bei allen Anwendern so düster ist, beim Stahl- und Chemiekonzern gibt es vereinzelt Informatiker als Hauptabteilungsleiter, beim Medienkonzern mit seiner völlig untypischen Struktur sind es immerhin ein paar Führungskräfte oberhalb des Gruppenleiters%, so ist die Situation im Automobilkonzern doch insofern charakteristisch, als die Gründe für die relativ geringe Repräsentanz auch für die meisten anderen Anwender Gültigkeit besitzen. Zu Ungunsten der Informatiker wirken sich in erster Linie drei Faktoren aus. Zunächst liegt das Durchschnittsalter der Informatiker in der Regel (mehr oder minder deutlich) unterhalb dem anderer Berufsgruppen mit Hochschul- oder Fachhochschulabschluß. Dieser Unterschied ist nicht weiter überraschend, da es den Studiengang Informatik erst seit gut 20 Jahren in Deutschland gibt. Er hat aber zur Konsequenz, daß den Informatikern gerade in den großen Unternehmen, in denen der hierarchische Aufstieg normalerweise längere Zeiträume in Anspruch nimmt, oft ältere Angehörige anderer Berufe "im Wege stehen". Das niedrige Durchschnittsalter allein reicht als Erklärung für die bescheidenen Karriereerfolge der Informatiker aber bei weitem nicht aus. Denn dieser Nachteil wird zu einem großen Teil dadurch kompensiert, daß alle mit der Entwicklung und Betreuung von Software befaßten Abteilungen in den letzten Jahren eine enorme Expansion erlebt und insofern weit überdurchschnittlich gute Aufstiegchancen geboten haben und vielfach auch noch bieten. Den Informatikern als den Software-Spezialisten standen also trotz ihres niedrigen Alters prinzipiell durchaus gute Karrieremöglichkeiten offen.

Daß sie bislang dennoch nur in relativ geringem Umfang in wirkliche Führungspositionen vorgestoßen sind, ist denn auch in hohem Maße auf zwei andere Faktoren zurückzuführen, ihr Image als "technische Tüftler" und ihre Unentbehrlichkeit als Spezialisten. Was den ersten Punkt betrifft, so macht sich hier vor allem die fehlende Tradition dieser Fachdisziplin bemerkbar. Die Informatiker können im Unterschied zu anderen akademischen Berufsgruppen kaum vom traditionellen Image des Akademikers als Teil der gesellschaftlichen Elite profitieren, das es den Juristen beispielsweise bis heute erlaubt, von ihrem Ruf, auf fast allen Gebieten für Führungsaufgaben prädestiniert zu sein, zu zehren und in abgeschwächter Form auch auf die technischen Berufe wie Chemiker und Ingenieure zutrifft. Die beiden letzteren, die ja auch immer mit dem Problem zu kämpfen haben, als technikverliebt zu gelten, können nämlich immerhin einen Teil des alten Akademikeranspruchs auf Führungsfunktionen für sich nutzen, weil sie als

Berufsgruppe schon zu Zeiten in die Unternehmen eingetreten sind, als ein Akademiker in der Regel noch automatisch für Führungsaufgaben vorgesehen war. Durch diese Tradition, die sich u. a. in der Besetzung von Führungspositionen durch Angehörige der jeweiligen Disziplin niederschlägt, werden sie in ihren Aufstiegsambitionen eindeutig begünstigt. Denn man billigt ihnen von Seiten des Managements nicht nur generell ein höheres Maß an Führungsfähigkeit zu als den Informatikern, sie erfahren im Unterschied zu diesen häufig auch eine (mehr oder minder große) konkrete Unterstützung durch schon in Führungspositionen sitzende Angehörige der eigenen Berufsgruppe (Hartmann 1990a).

Zu diesem entscheidenden Manko der Informatiker gesellt sich ein zweites, die "Unabkömmlichkeit" der Informatiker als Spezialisten. Angesichts der großen Probleme, die die Entwicklung und Wartung von Software in den Großunternehmen heute aufwirft, sind die meisten Abteilungen froh, wenn sie einen der bislang immer noch relativ rar gesäten Informatiker in ihren Reihen haben, und wollen ihn nicht dadurch für die konkrete Arbeit verlieren, daß er höhere Führungspositionen innerhalb oder außerhalb der Abteilung übernimmt. Sie wollen ihn als Spezialisten, der bei der unmittelbaren Bewältigung von Problemen hilft, und nicht als Führungskraft, die fast zwangsläufig immer weniger von der fachlichen Seite versteht, weil sie überwiegend mit kommunikativen, administrativen oder finanziellen Problemen befaßt ist.

Die beiden genannten Faktoren, das Interesse der Unternehmen und ihrer Fachabteilungen an den Informatikern als kompetenten "Dienstleistern" und die Einstellung der meisten Verantwortlichen im Management, daß die Informatiker im Vergleich zu akademischen Berufsgruppen wie Juristen, Betriebswirten oder Ingenieuren zu schwach entwickelte Führungsqualitäten aufweisen, sind besonders bei den Anwendern wirksam. Wollen Informatiker bei ihnen beruflich Karriere machen, bleiben sie bisher ausschließlich auf die EDV-Abteilungen beschränkt, weil sie in den anderen Bereichen der Unternehmen ihr Handicap fehlenden oder nicht zuerkannten "Führungswillens" durch ein Plus an informationstechnischem Wissen nicht einmal teilweise wett machen können und sie zudem als "Dienstleister" vor Ort oft sogar noch stärker gefragt sind als im unmittelbaren EDV-Sektor. Aber auch in den EDV-Abteilungen selbst haben die Informatiker oft das Problem, daß ihr Ruf als "Technikfreak" ohne betriebswirtschaftliches Know-how und ohne die notwendige Kommunikationsfähigkeit ihre Eignung für höhere Positionen vom Abteilungsleiter aufwärts in Frage stellt, weil die beiden ihnen fehlenden oder einfach nur nicht zugesprochenen Fähigkeiten für die Wahrnehmung der Personal- und Budgetverantwortung von entscheidender Bedeutung sind, technische Kenntnisse dagegen mit der Höhe der hierarchischen Position kontinuierlich an Gewicht verlieren.

Bei den Hardware-Herstellern und den Software-Häusern sind die Chancen der Informatiker, Führungspositionen zu erreichen, zwar deutlich besser als bei den Anwendern, grundsätzlich anders ist die Lage aber auch dort nicht. So schlägt sich die große Bedeutung der Softwareentwicklung- und -beratung in den Führungsetagen auf der einen Seite zumindest ein Stück weit zugunsten der Informatiker nieder. Beispielsweise haben beim Hardware-Hersteller A immerhin 6% der dort beschäftigten über 700 Informatiker die Ebene des Abteilungsleiters erreicht und 1,1% sind sogar noch weiter vorangekommen. Dieser relative Erfolg stellt auf der anderen Seite aber noch lange keinen wirklichen Durchbruch für die Informatiker dar. Dies zeigt sich daran, daß insgesamt nur ganze 2,1% der Abteilungsleiter und ganze 1,3% der noch höher angesiedelten Führungskräfte einen Informatik-Abschluß aufweisen können. Informatiker bleiben bislang auch bei den Hardware-Herstellern eine kleine Minderheit in den oberen Etagen. In den großen Software-Häusern ist ihr Anteil nach Einschätzung der Interviewpartner zwar größer, ein entscheidender Erfolg ist ihnen aber bislang auch dort noch nicht gelungen.

### 3.2 Die Voraussetzungen einer erfolgreichen Managementlaufbahn

Angesichts der eingeschränkten Aufstiegsperspektiven fragt sich, welche Informatiker es denn nun schaffen, Karriere zu machen, welche Kriterien letztlich für den Erfolg ausschlaggebend sind. Betrachtet man unter diesem Gesichtspunkt zunächst, an welchen Fachhochschulen oder Universitäten die Informatiker studiert und welche Abschlußnoten sie dabei erzielt haben, so zeigt sich, daß diese beiden Punkte für einen Aufstieg ins Management offensichtlich weitgehend bedeutungslos sind. Nur in einem einzigen Fall hat ein Manager eine Universität als negatives Kriterium benannt, weil sie ihm im Fach Informatik nicht leistungsorientiert genug schien. Ansonsten spielen Zufälle, vor allem aber regionale Verbindungen zu nahegelegenen Universitäten die ausschlaggebende Rolle für den Studienort der Beschäftigten. Eine Rangliste mit Wirkung auf die Einstellungs- wie die Aufstiegschancen besteht nicht.

Auch die Examensnoten besitzen in puncto Karriere keinen spürbaren Einfluß. Ermittelt man die Durchschnittsnoten jener Informatiker, die in der Hierarchie nicht aufgestiegen sind, jener, die es bis zum Gruppenleiter gebracht haben, und jener, die zumindest den Rang eines Abteilungsleiters bekleiden, so ist kein Unterschied erkennbar (Tab. 1).

Tab. 1: Durchschnittsnote und hierarchische Position (Quelle: Angaben der interviewten Informatiker%)

Ä

Hierarchische Position	Sachbearbeiter (Spezialist)		Gruppenleiter	Abteilungsleiter und höher
	Insg.	bis Jg. 1959		
Durchschnittsnote	1,7	1,5	1,7	1,6

A

Die hierarchisch am höchsten angesiedelten Informatiker weisen zwar eine minimal bessere Durchschnittsnote auf als die anderen, vergleicht man sie jedoch mit den Sachbearbeitern, die den gleichen Jahrgängen (bis 1959) entstammen, ändert sich das Bild wieder, schneiden sie sogar etwas schlechter ab. Ein Informatiker mit einem guten bis sehr guten Abschluß kann also ebensogut als qualifizierter Angestellter in einer Entwicklungsabteilung sitzen wie auf der Position eines Gruppen- oder Abteilungsleiters. Eine sehr gute Examensnote prädestiniert ihn nicht für Führungsaufgaben. Sie ist zwar in der Regel eine unverzichtbare Voraussetzung für einen Aufstieg in solche Positionen, ähnliches gilt in den großen Unternehmen aber auch für die meisten anderen Tätigkeiten, die Informatiker wahrnehmen. Ohne einen guten oder sehr guten Studienabschluß läuft in diesen Firmen generell nicht sehr viel.

Ein gänzlich anderes Bild bietet sich, wenn man die Art des Examens, ob an einer Fachhochschule oder einer Universität bestanden, und die unterschiedliche soziale Herkunft der Informatiker als Selektionskriterium für eine Managementkarriere ins Auge faßt. In beiderlei Hinsicht lassen sich große Differenzen feststellen zwischen den Informatikern, die den Sprung ins Management geschafft haben, und den übrigen, die nicht so erfolgreich waren. Was den ersten Punkt betrifft, so ist auffällig, daß kein einziger Abteilungs-, Hauptabteilungs- und Bereichsleiter bzw. Geschäftsstellenleiter oder Geschäftsführer einen Fachhochschulabschluß aufweist. Sie haben bis auf zwei Gesamthochschulabsolventen sämtlich an einer Universität oder einer technischen Hochschule studiert und ihr Examen gemacht, klammert man das Software-Haus A aus, das aufgrund seiner besonderen Historie und Struktur sowohl bei den Examensnoten als auch bei der sozialen Herkunft vollkommen aus dem Rahmen fällt%. Die weitaus besseren Chancen von

Hochschulabsolventen, in Führungspositionen vom Abteilungsleiter aufwärts zu gelangen, zeigt auch ein Überblick über die Abschlüsse aller Informatiker beim Hardware-Hersteller A (Tab. 2)

Ä

Tab. 2: Examensart und hierarchische Position der Informatiker beim Hardware-Hersteller A (Quelle: Angaben der Personalabteilung)

Ä

Führungsebene	Examensart				gesamt	
	Universitätsexamen		Fachhochschulexamen			
ohne Führungsposition	432	91%	321	95,8%	753	93,0%
Abteilungsleiter	38	8%	10	3,0%	48	5,9%
Hauptabteilungsleiter und höher	5	1%	4	1,2%	9	1,1%
gesamt	475	100%	335	100,0%	810	100,0%

A

Ä

Diese Zahlen zeigen zweierlei sehr deutlich. Der vergleichsweise hohe Anteil der Fachhochschulabsolventen auf den höheren Führungsebenen ab Hauptabteilungsleiter deutet an, daß aufgrund des allgemeinen Mangels an Informatikern in den frühen 70er Jahren auch Fachhochschüler noch sehr gute Chancen hatten, in der Führungshierarchie aufzusteigen. Der drastische Abfall bei den Abteilungsleitern belegt, daß diese Möglichkeit im wesentlichen vorbei ist, wenn das Angebot an Hochschul-Informatikern groß genug ist, um die meisten Führungspositionen mit ihnen zu besetzen. In Zukunft dürften es Fachhochschulabsolventen daher immer schwerer haben, wollen sie in der Konkurrenz mit Hochschülern eine der begehrten Führungspositionen erreichen%.

Der deutlich höhere Anteil der Informatiker mit Universitätsabschluß in den Führungsetagen weist auf das zweite, das eigentlich ausschlaggebende Unterscheidungsmerkmal hin, die soziale Herkunft der Kandidaten für Managementpositionen. Denn traditionell zeichnen sich die Hochschulstudenten gegenüber den Fachhochschulstudenten durch eine gehobenere soziale Rekrutierung aus. Dies gilt in ihrer Gesamtheit wie auch speziell auf die Informatiker bezogen (Tab. 3).

Die Angaben in der Tabelle 3 lassen die unterschiedliche soziale Herkunft der Hochschul- und Fachhochschulstudenten erkennen. Auffallend sind die Unterschiede vor allem bei drei Berufsgruppen, den Arbeitern, wo der Anteil bei den Fachhochschülern fast doppelt so hoch liegt wie bei den Universitätsstudenten, und bei den höheren Beamten und Freiberuflern, vorwiegend Akademiker, wo es sich genau andersherum verhält. Auch bei den leitenden Angestellten haben die Hochschulanfänger ein leichtes Übergewicht, während es bei den kleinen Selbständigen umgekehrt ist. Für die Studienanfänger im Fach Informatik zeigen die Angaben zweierlei. Zum einen kommen sie verglichen mit dem Durchschnitt aller Studienanfänger zu einem höherem Prozentsatz aus unteren und mittleren Bevölkerungsschichten. So liegt der Arbeiteranteil deutlich höher, ebenso der qualifizierter Angestellter, während Freiberufler, leitende Angestellte und höhere Beamte unter den Eltern seltener vertreten sind. Zum anderen ist auch bei den Informatikern ein soziales Gefälle zwischen Universitäten und Fachhochschulen feststellbar. Es ist nur weniger deutlich ausgeprägt.

Bildet man einen Durchschnitt der vergangenen Jahre, was angesichts der starken Schwankungen in diesem jungen und rasch expandierenden Fach unerlässlich





ist, so ist erkennbar, daß der Anteil der mittleren Selbständigen und höheren Beamten bei den Universitätsanfängern deutlich, der der Freiberufler und leitenden Angestellten etwas höher liegt als bei den Fachhochschulanfängern. Kinder von Arbeitern und kleinen Angestellten sind dagegen unter den Fachhochschulern stärker vertreten. In der Tendenz ist die Differenz zwischen Universitäten und Fachhochschulen also dem allgemeinen Sozialgefälle zwischen den beiden Ausbildungsinstitutionen vergleichbar, der Unterschied fällt nur geringer aus und ist erheblich größeren Schwankungen unterworfen.

Die Tatsache, daß abgesehen von dem Software-Haus A, keiner der befragten Informatiker, die auf der Abteilungsleiter- oder einer höheren hierarchischen Ebene sitzen, einen Fachhochschulabschluß besitzt, sie vielmehr bis auf die zwei Gesamthochschulexamen sämtlich ein Universitätsdiplom besitzen, läßt angesichts der oben angeführten Zahlen schon vermuten, in welcher sozialen Umgebung die meisten Führungskräfte mit Informatik-Diplom aufgewachsen sind. Das Maß, in dem sie sich aus den höheren Gesellschaftsschichten rekrutieren (Tab. 4), überrascht dann aber doch erst einmal.

Wie aus der Tabelle leicht abzulesen ist, sind hinsichtlich der sozialen Herkunft der Informatiker die Unterschiede zwischen den einzelnen Hierarchieebenen außerordentlich groß. Während die höheren Führungskräfte zur Hälfte aus den Familien von Unternehmern mit mehr als 10 Beschäftigten (darunter 75% mit mehr als 100 Beschäftigten) und akademischen Freiberuflern und zu jeweils einem Viertel aus denen von leitenden Angestellten und denen von höheren Beamten sowie Angestellten mit akademischer Ausbildung, aber ohne höhere Leitungsfunktion kommen, stammen die Sachbearbeiter zu 40% aus Arbeiterhaushalten und zu 32% aus normalen Angestellten- und kleineren Selbständigenfamilien. Die Gruppenleiter liegen zwischen den beiden anderen Gruppen, mit einer Ausnahme - Kinder größerer Unternehmer sind unter ihnen ebenfalls nicht zu finden.

Der wesentliche Grund für diese krasse soziale Differenzierung läßt sich erschließen, wenn man die in den Unternehmen herrschenden Vorstellungen über Führungsfähigkeit als die entscheidende Voraussetzung für eine Managementkarriere näher betrachtet. Für die Kriterien, die den Konzernen bei der Besetzung von Führungspositionen als ausschlaggebend erscheinen, sind folgende Äußerungen von Managementvertretern typisch:

"Ich möchte den Informatiker nicht als die klassische Führungskraft titulieren. Er ist in der Regel der Schlappen-Typ. Es geht eben um Gestaltung und Auftreten. Es kommt dann das Thema Charisma dazu. Da haben sie schon Probleme mit Informatikern. Das haben sie beim Juristen weniger." (Bereichsleiter der Großbank)

"Wir suchen Informatiker im wesentlichen als Führungskräfte nachwuchs. Wir erwarten daher von einem Informatiker, daß er bereit ist, Verantwortung im Führungsbereich zu übernehmen und das auch durch sein Verhalten, durch sein Auftreten und seine Karriereplanung deutlich macht. War er z.B. bereit, eine Führungsfunktion in der Hochschule, in Jugendvereinen oder ähnlichem zu übernehmen. Wie klar ist sein Auftreten, sein Überbringen seiner Persönlichkeit. Es gibt ja verschlossene Typen oder offene. Das sind so die wesentlichen Kriterien." (Hauptabteilungsleiter des Stahlkonzerns)

"Für die Management-Laufbahn ist entscheidend die soziale Kompetenz." (Abteilungsleiter eines der Hardware-Hersteller)

"Beim Management kommt dazu, daß man mit Menschen kann. Es gibt hier kein ausgeklügeltes Programm, wie sie jetzt auf Personalmanagement vorbereitet werden. Da ist sehr viel intuitiv, aus dem Bauch heraus. Wie sie sich auf ein Gespräch vorbereiten, kann ihnen kein Lehrbuch vermitteln. Das müssen sie aus der Situation heraus machen." (Hauptabteilungsleiter eines der Hardware-Hersteller)

Tab. 4: Soziale Herkunft der auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen tätigen Informatiker (außer Software-Haus A) (Quelle: Angaben der interviewten Informatiker%)

Tab. 4: Soziale Herkunft der auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen tätigen Informatiker (außer Software-Haus A) (Quelle: Angaben der interviewten Informatiker<sup>7</sup>)

(in Prozent)	hierarchische Position		
	Sachbearbeiter (Spezialist)	Gruppen- leiter	Abteilungs- leiter und höher
Beruf des Vaters (der Mutter)			
Selbständige	21 %	27 %	50 %
Kleinere Selbständige	17 %	13 %	0 %
Mittlere Selbständige (Unternehmer mit 10 - 100 Beschäftigten)	2 %	7 %	8 %
Größere Selbständige (Unternehmer ab 100 Beschäftigte)	0 %	0 %	25 %
Akademische Freiberufler	2 %	7 %	17 %
Angestellte	22 %	46 %	42 %
Ausführende und qualifizierte Angestellte ohne akad. Titel	15 %	20 %	0 %
Angestellte mit akad. Titel, aber ohne Leitungsfunktion	0 %	13 %	17 %
Leitende Angestellte	7 %	13 %	25 %
Beamte	17 %	20 %	8 %
im Einfachen bis Gehobenen Dienst	7 %	13 %	0 %
im Höheren Dienst	10 %	7 %	8 %
Arbeiter	40 %	7 %	0 %
Gesamt	100 %	100 %	100 %

7 Auf die Frage nach dem Beruf des Vaters bzw. der Mutter haben sieben Informatiker, überwiegend Sachbearbeiter, nicht geantwortet. Außerdem sind die Angaben von drei Informatikern, die aus dem osteuropäischen Ausland stammen, wegen der grundlegend unterschiedlichen Sozialstrukturen in den früheren Ostblockländern nicht berücksichtigt worden.

"Bei den Kunden findet man in den fachlichen Bereichen die Ingenieure und die Betriebswirte. Das hängt damit zusammen, daß man, wenn man in der Hierarchie ist, neben der technischen auch Führungsverantwortung hat, also Budget-Verantwortung, was ein gewisses betriebswirtschaftliches Wissen voraussetzt, nicht nur daß man die Zahlen verstehen kann, sondern daß man sie auch nutzen kann. Das ist der Grund für den Einsatz der Betriebswirte in höheren Positionen. Die Informatiker haben ein bißchen das Image des Technik-Tüftlers." (Geschäftsführer eines Software-Hauses)

"Wenn ich bei Einstellungsgesprächen z.B. frage, ob er weiß, was mit Schiller und Goethe eigentlich los war, und die fragen dann, ob die mal ein Programm geschrieben haben, dann habe ich damit natürlich ein Problem, weil ich dann auch die Führungsfähigkeit nicht mehr finde. Denn sie müssen mit den Leuten aus den anderen Bereichen kommunizieren können, d.h. mit dem Geschäftsführer, dem Abteilungsleiter, dem Betriebswirt oder dem Marketingmann. So, und da kann man nicht nur fachlich reden. Man muß den anderen auch verstehen. Trifft er z.B. auf einen Künstler oder einen Künstler-Promoter aus dem Musikgeschäft, dann will der nicht die ganze Zeit nur über EDV reden, sondern auch mal über Kunstgeschichte, Musikgeschichte und solche Sachen. Wenn der Informatiker dann immer ganz hölzern ankommt, dann versteht der ihn nicht, dann hat er dort keine Akzeptanz. Dann kann ich mein Konzept von der Anwendungsentwicklung nicht verwirklichen. Und das ist es, was ich von meinen Führungskräften erwarte. Sie müssen in der Lage sein, mit ihren Kunden vernünftig zu kommunizieren. Dazu gehört auch, daß er nicht als Software-Freak rumlaufen darf mit blauen Haaren." (Geschäftsführer des Medienkonzerns)

Unter Führungsfähigkeit wird von den Managern ganz offensichtlich vor allem dreierlei verstanden: die Fähigkeit, die eigenen Mitarbeiter führen und in Hinblick auf die Unternehmensziele ausreichend motivieren zu können, die Fähigkeit, in ökonomischen Zusammenhängen denken und dementsprechende Entscheidungen fällen zu können, und die Fähigkeit, mit internen und externen Kunden angemessen "kommunizieren" zu können. All dies wird dem Informatiker in erheblich geringerem Maße zugetraut als etwa dem Juristen oder dem Betriebswirt. Informatiker gelten als technikverliebt, eher introvertiert, nicht besonders sprachgewandt und in ihrem Auftreten wie auch ihrem Aussehen nicht gerade Führungswillen verbreitend. Für die große Mehrzahl der Informatiker trifft diese Charakterisierung im Kern sicherlich auch zu. Sie sind zur Informatik gekommen, weil sie klare logische Zusammenhänge schätzen und "Geschwafel" nicht mögen. Ihre Art zu arbeiten, auch ihre Art mit anderen zu "kommunizieren", ist eher "digital", wie es ein führender Manager der Bank formulierte.

Diese eher an technischen Abläufen denn an zwischenmenschlichen Beziehungen und am wirtschaftlichen Geschehen auf den Märkten orientierte Denk-, Sprech- und Handlungsweise vieler Informatiker weist zwar einen großen Vorteil auf, die klar strukturierte Arbeitsmethodik, sie beinhaltet aber auch schwere Nachteile, die sich vor allem in der mangelnden Kommunikationsfähigkeit und der fehlenden oder unzureichenden Berücksichtigung kaufmännischer Gesichtspunkte niederschlagen. Diese Schwächen gewinnen in dem Maß an Gewicht, wie die technischen Aspekte einer Tätigkeit an Bedeutung verlieren. Sie sind daher vergleichsweise irrelevant, wenn es um das "Fummeln" an irgendwelchen Fehlern eines Betriebssystems geht, machen sich aber deutlich bemerkbar, wenn umfassende Verhandlungen mit Kunden geführt werden oder personal- und unternehmenspolitische Entscheidungen zu treffen sind. Wollen Informatiker sich in diesen, für eine Managementlaufbahn zentralen Aufgabenbereichen durchsetzen, müssen sie die oben angesprochenen Führungsqualitäten, die ihnen das Informatikstudium nicht vermittelt, daher von Zuhause, als Resultat familiärer Sozialisationsprozesse mitbringen.

Die soziale Auslese der Managerkandidaten basiert damit ganz entscheidend auf persönlichen Eigenschaften, die sich die einzelnen im familiären Zusammenhang angeeignet haben. Das fängt bei der Ausdrucksfähigkeit an, die bei einem Arzt- oder Managerkind durch die Sozialisation ganz anders entwickelt wird als bei einem Arbeiterkind. Ergänzt wird der "gekonntere" Umgang mit der deutschen Sprache dann noch durch die in der Regel besseren Fremdsprachenkenntnisse. Man hat sein Englisch oder Französisch oft eben nicht nur auf der Schule gelernt, sondern durch längere Auslandsaufenthalte während der Schul- und Studienzeit auch verbessern und vertiefen können.

Der zweite wichtige Punkt liegt in der Fähigkeit, über den Tellerrand des eigenen Fachgebiets hinauszublicken. Wer ins Management aufsteigen will, muß in der Lage sein, sich auf verschiedenste Gesprächspartner einzustellen. Er muß ihre Sprache (im übertragenen Sinne) sprechen können und darf nicht in seinem ureigensten Metier, der Welt der Gesetze, der Maschinen oder der EDV stecken bleiben. Auch in dieser Hinsicht hat der Nachwuchs der "besseren Kreise" deutliche Vorteile. Er erhält nicht nur vielfältigere Anregungen in seinem sozialen Umfeld und studiert aufgrund der besseren wirtschaftlichen Absicherung auch weniger fachborniert, er bewegt sich vielfach auch in einer durch unternehmerisches Denken und Handeln geprägten familiären Umgebung.

Der dritte ausschlaggebende Vorteil der Kinder aus den höheren Gesellschaftsschichten ist schließlich darin zu sehen, daß sie sich in ihrer Kindheit und Jugend in vielerlei Hinsicht daran gewöhnt haben, nicht zu den normalen Leuten zu gehören. Oft unbewußt, teilweise aber auch gezielt spielen sie ihre sozialen Kontakte zu einem großen Prozentsatz innerhalb der "besseren Kreise" ab. Auch wenn all das hierzulande nicht so krasse Formen annimmt wie in Großbritannien oder Frankreich, so ist es nichtsdestotrotz sehr wirksam. Die Zugehörigkeit zu einer Schicht, die es gewohnt ist, über wichtige gesellschaftliche Angelegenheiten und auch über Menschen zu entscheiden, prägt das eigene Verhalten in all seinen Facetten. Die Übernahme von informellen oder formellen Führungspositionen in der Schule, im Verein oder an der Universität, die für Vorgesetzte bei Einstellungen ein wichtiges Indiz für potentielle Führungsqualitäten darstellt, ist daher unter den Kindern aus den besseren Kreisen auch verbreiteter. Man hat es von Kindesbeinen an eben eher als andere gelernt, zu führen, anzuordnen und zu entscheiden.

Warum die in der Familie erworbenen "Führungseigenschaften" eine so große Bedeutung für die Managementkarriere von Informatikern besitzen, verdeutlicht die völlig andersartige Situation im Software-Haus A. Dieses Software-Haus besaß bis 1990 trotz einer dreistelligen Beschäftigtenzahl keinerlei klassische Hierarchiestrukturen. Es gab neben dem Vorstand nur Projektleiter und Mitarbeiter. Jeder konnte mit seinen Problemen unmittelbar zum Vorstand gehen. Diese aus der Tradition eines von Technikbegeisterten gegründeten und dann sehr schnell gewachsenen Software-Hauses geborene Struktur ist außergewöhnlich lange beibehalten worden. Der große Erfolg der erstellten Standardsoftware ließ Veränderungen nicht als erforderlich erscheinen. Man mußte ja, wie es ein Informatiker formulierte, "die Produkte nicht wirklich verkaufen, sondern im Grunde nur an die vielen Interessenten verteilen." Dadurch blieben Mängel in der Kundenbetreuung wie in anderen innerbetrieblichen Fragen unter der Oberfläche.

Erst die zunehmenden Probleme auf dem Software-Markt haben in den letzten 1½ Jahren zu einem langsamen Kurswechsel geführt. Obwohl sich auch heute noch viele alteingesessene Angestellte direkt an den Vorstand wenden, dessen Mitglieder sie ja seit Jahren gut kennen, hat man die Strukturen doch insofern verändert, als zwei Hierarchieebenen Stück für Stück zwischen Vorstand und einzelner Entwickler eingezogen werden. Diese Neuerung prägt das Klima im Unternehmen aber noch nicht entscheidend,

weil zum einen die Abteilungs-, Bereichsleiter und Geschäftstellenleiter in der Regel identisch sind mit den ehemaligen Projektleitern und zum anderen die stark technische Orientierung angesichts des immer noch großen Erfolgs der Standarderzeugnisse nur allmählich einer stärker auf den einzelnen Kunden ausgerichteten Firmenpolitik weicht.

Noch wichtiger ist, daß sich in der Firmenpolitik den Angestellten gegenüber noch nichts Gravierendes geändert hat. Personaleinsparungen oder eine spürbare Einschränkung der großen inhaltlichen wie zeitlichen Spielräume sind noch kein Thema. Es dominiert in der gesamten Firma immer noch der technische Tüftler, der "Schlappen-Typ", was an der Kleidung auch oberflächlich leicht zu erkennen ist. Die Haltung ist geprägt durch eine quasi professionelle Orientierung zur Arbeit wie zu den Kollegen. Hierarchie wird klein, Kooperation groß geschrieben. Die Anforderungen an die Führungskräfte werden dementsprechend immer noch stark von technischen Aspekten bestimmt. Führungsqualitäten in dem Sinne, daß man Entscheidungen fällen und/oder durchsetzen muß, die bei den Beschäftigten auf größeren Unmut stoßen, werden äußerst selten bis überhaupt nicht verlangt. Denn noch verschafft der wirtschaftliche Erfolg hinreichend Spielraum, traditionelle Verhaltensformen beizubehalten, und Direktiven seitens einer übergeordneten Konzernspitze gibt es hier auch nicht. Ihren Niederschlag finden diese besonderen Strukturen und Bedingungen zum einen darin, daß das Interesse an einer klassischen Führungshierarchie in diesem Unternehmen so gering ist wie in keinem anderem, zum anderen in der völlig anders gelagerten sozialen Rekrutierung der Führungskräfte und der Entwickler. In grundsätzlicher Differenz zu den übrigen Firmen kommen die befragten Abteilungsleiter nämlich zur Hälfte aus Arbeiterfamilien und zu je einem Viertel aus denen von mittleren Beamten und Selbständigen, während die Gruppenleiter zu jeweils einem Drittel einen höheren Beamten, einen akademischen Freiberufler und einen kleinen Selbständigen und die Entwickler zu jeweils 50% einen leitenden Angestellten und einen Angestellten mit Universitätsexamen zum Vater haben. Die Lage ist der in den anderen Unternehmen fast entgegengesetzt, was sich auch darin ausdrückt, daß die Hälfte der in Abteilungsleiterpositionen sitzenden Informatiker einen Fachhochschulabschluß aufweist.

Solche Ausnahmen werden in Zukunft aber noch seltener werden, als sie es bisher schon waren. Denn die Entwicklung des Software-Marktes wird zum einen zu Einschränkungen traditioneller Spielräume, Personaleinsparungen bei einem Teil der Firmen und Fusionen gerade unter den Software-Häusern führen, zum anderen eine Abkehr vom stark technisch orientierten Denken und eine Hinwendung zum Kunden zur Folge haben. Mit der Zunahme von personalpolitischem Konfliktstoff und kaufmännischen Anforderungen aber werden die Chancen des durchschnittlichen Informatikers, in eine höhere Führungsposition zu gelangen, weiter sinken. Die geschilderte soziale Selektion bei der Besetzung von Managementposten dürfte daher die Schärfe behalten, die sie in den großen Unternehmen heute schon besitzt, und in einigen Bereichen sogar noch an Schärfe gewinnen.

#### 4. Resümee

Faßt man die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung über die Informatiker in Führungspositionen zusammen, so sind vor allem zwei Punkte wichtig. Zum einen ist den Informatikern verglichen mit anderen akademischen Disziplinen bislang nur in einem deutlich unterdurchschnittlichen Maße der Aufstieg ins Management gelungen. Zum anderen bleibt ein solcher Aufstieg allein jenen Informatikern vorbehalten, die aus oberen Gesellschaftsschichten (Unternehmer, akademische Freiberufler, Manager, höhere Beamte) stammen. Für den einen wie den anderen Sachverhalt ist dabei dasselbe Auswahlkriterium verantwortlich. Die ausschlaggebende Bedeutung, die in deutschen Großunternehmen der persönlichen Eigenschaft "Führungsfähigkeit" für die Besetzung von Managementpositionen zugemessen wird, sorgt sowohl für die relativ

geringe Repräsentanz von Informatikern im Management als auch für die scharfe soziale Auslese unter ihnen. Denn "Führungsfähigkeit" wird den Informatikern auf der einen Seite generell in geringerem Maße zugesprochen als anderen Akademikergruppen wie etwa Juristen oder Ingenieuren. Auf der anderen Seite findet sie sich, wenn überhaupt, dann in erster Linie bei den Informatikern, die aus den genannten "besseren Kreisen" kommen.

Die Ausschließlichkeit, mit der sich die in Führungspositionen großer Unternehmen gelangten Informatiker aus den oberen Gesellschaftsschichten rekrutieren, stellt nun allerdings anders, als man angesichts der verbreiteten, teilweise richtigen, teilweise falschen Vorurteile über die Führungsfähigkeit von Informatikern annehmen könnte, kein Spezifikum dieser Fachdisziplin dar. Wenn man die Ergebnisse der eigenen Untersuchung über Wirtschaftsjuristen zum Vergleich heranzieht, zeigt sich deutlich, daß auch bei den Juristen, die als leitende Angestellte in Großkonzernen tätig sind, die Kinder von Unternehmern, leitenden Angestellten, akademischen Freiberuflern oder höheren Beamten weitgehend unter sich sind. In der Industrie stammen 41% aus den Familien von Unternehmern und Managern und weitere gut 55% aus denen von freiberuflich tätigen oder beim Staat bzw. in der Wirtschaft beschäftigten Akademikern. Im Finanzsektor ist die Situation ähnlich. Es dominieren mit ungefähr zwei Drittel die Kinder von freiberuflich oder unselbständig tätigen Akademikern, gefolgt vom Nachwuchs aus Unternehmer- und Managerfamilien mit 30% (Hartmann 1990 a, b). Juristen, die aus normalen Angestellten-, Beamten- oder gar Arbeiterfamilien stammen, machen mit unter 5% eine verschwindende Minderheit aus. Die Gleichartigkeit der Situation bei so unterschiedlichen Fachdisziplinen wie der erst 20 Jahre alten Informatik auf der einen und Jura als einem der drei klassischen akademischen Fächer auf der anderen Seite läßt vermuten, daß soziale Selektionsmechanismen bei der Besetzung von Führungspositionen in deutschen Großunternehmen generell von großer Wirksamkeit sind.

Diese Wirksamkeit verdanken die sie dabei offensichtlich ganz überwiegend der dominierenden Bedeutung persönlichkeitsbezogener Führungseigenschaften. Die Universitäten treten im Unterschied zu früher in ihrer Funktion als soziale Selektionsinstanz in den Hintergrund. Denn obwohl das Universitätsexamen eine entscheidende Bedingung für die Besetzung der meisten Managementpositionen in den größeren deutschen Unternehmen ist, sein Gewicht als "conditio sine qua non" in den letzten Jahren sogar noch gewachsen ist und weiter wächst, besitzen Bildungstitel meiner Ansicht nach hierzulande bei weitem nicht jene soziale Trennschärfe, die für andere große Industriestaaten wie Frankreich, Großbritannien oder auch die USA typisch ist (Barsoux/Lawrence 1990, 1991; Boltanski 1990; Groux 1983; Lee 1981; Marceau 1977, 1981, 1989; Scott 1991). In der Bundesrepublik spielen, dies der Eindruck aus den Untersuchungen über die Juristen und die Informatiker, weder die Abschlüsse auf Privatschulen noch die von bestimmten Elite-Universitäten wie den Grandes Ecoles in Frankreich, Oxford und Cambridge in Großbritannien oder der Ivy League in den USA für die Auswahl der Manager eine nennenswerte Rolle. Entscheidend scheint hierzulande - dies auch die Ausgangshypothese eines geplanten umfassenden Forschungsprojekts über die Rekrutierung deutscher Manager - vielmehr in erster Linie die persönliche, im Unterschied zu Ländern wie Frankreich oder Großbritannien nicht durch Bildungstitel zu institutionalisierende Eigenschaft "Führungsfähigkeit" zu sein.

#### Literatur

- Barsoux, Jean-Louis/Lawrence, Peter: Management in France, London 1990  
Dies.: The Making of a French Manager, in: Harvard Business Review, No.4, 1991, 58-67  
Bechtler, Thomas W.: Management und Intuition, Zürich 1986

Berth, Rolf: Deutsche Manager und das Charisma, in: HARVARDmanager, Heft 3, 44-49

Boltanski, Luc: Die Führungskräfte, Frankfurt/New York 1990

Eberwein, Wilhelm/Tholen, Jochen : Managermentalität, Frankfurt/M. 1990

Evers, Heinz/v. Landsberg, Georg: Qualifikation und Karriere, Köln 1982

Groux, Guy: Les Cadres, Paris 1983

Hartmann, Michael: Juristen in der Wirtschaft - Eine Elite im Wandel, München 1990 a

Ders.: Notwendig, aber nicht hinreichend - Soziale Herkunft als berufliches Selektionskriterium, in: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie, 10, 1990b, 218-234

Kotter, John P.: Erfolgsfaktor Führung, Frankfurt/New York 1989

Ders.: What Leaders Really Do, in: Harvard Business Review, No. 3, 103-111

Ders.: Abschied vom Erbsenzähler, Düsseldorf u. a. 1991

Kruk, Max: Die großen Unternehmer, Frankfurt/M. 1972

Lee, Gloria L.: Who Gets to the Top, Aldershot 1981

Maier, Walter/Ortlieb, Margarete: Karriere - Gründe und Hintergründe, in: Personal, 36, Sondernummer Personal Report, 10-13

Manager-Magazin: Die Manager von Morgen, Hamburg 1986

Marceau, Jane : Class and Status in France, Oxford 1977

Dies.: 'Plus ca change plus c'est la même chose': Access to Elite Careers in French Business, in: Howorth, Jolyon/Cerny, Philip G. (Eds.): Elites in France, London, 1981, 104-133

Dies.: A Family Business ? The Making of an International Business Elite, Cambridge u. a. / Paris 1989

Meffert, Heribert/Wagner, Helmut: Qualifikation und Ausbildung von Führungskräften, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6, 352-365

Meister, Johannes-Jürgen: Zwischen Studium und Vorstandsetage, München 1985

Pross, Helge/Boetticher, Karl W.: Manager des Kapitalismus, Frankfurt/M. 1971

Scott, John: Who Rules Britain?, Cambridge 1991

Spreter-Müller, Birgit: Außerfachliche Qualifikationen in der Wirtschaft, Bonn 1988



% Das Forschungsprojekt läuft noch bis zum 31.3.1994 (Beginn 1.4.1992) im Rahmen eines DFG -Forschungsstipendiums.

% Ähnliche Gründe dürften das hohe Interesse an einer sog. "Linienposition" auch bei einer Umfrage unter hochqualifizierten Angestellten (85% Fachhochschul- oder Hochschulabschluß) erklären und ausschlaggebend dafür sein, daß über 54% der Befragten einen Managementaufstieg und nur gut 22% eine Stabsposition anpeilen (Manager Magazin 1986, 129).

% In anderen, nicht in das Untersuchungssample aufgenommenen Unternehmen ist die Situation ähnlich wie in dem Automobilkonzern. So haben bei einem führenden Versicherungskonzern ganze 2 von ca. 100 dort beschäftigten Informatikern die Position eines Gruppenleiters erreicht, bei einem zweiten Versicherungskonzern, der außergewöhnlich viele Informatiker beschäftigt, ist kein einziger "Leitender Angestellter".

% Bei diesen Angaben ist allerdings zu berücksichtigen, daß es zum einen auf allen hierarchischen Ebenen Informatiker gab, die eine Antwort verweigerten, daß zum anderen einige Informatiker Abschlüsse mit der sog. Booleschen Benotung, also ohne quantifizierbare Note aufweisen. Daher konnten nur die Angaben von knapp 75% der Informatiker ausgewertet werden.

% Zu den Gründen für diese Sonderrolle s. weiter unten.

% Diese Feststellung wird auch durch mehrere Management-Untersuchungen bestätigt. So ist Evers/v. Landsberg (1982) zufolge der Anteil der Universitätsabsolventen auf der höchsten hierarchischen Ebene (Geschäftsführung/Vorstand) zwischen 1972 und 1981 von 40% auf 48% gestiegen (Evers/v. Landsberg 1982,26). Witte u.a. kamen bei ihrer Befragung von Mitgliedern der ULA (Union der leitenden Angestellten) sogar auf einen Hochschulanteil von 51% (Witte/Kallmann/Sachs 1981,48). Generell gilt dabei, daß der Akademikeranteil um so höher liegt, je höher die Führungspositionen sind. So haben z.B. in einer deutschen Großbank 54% der Spitzenmanager einen Universitätsabschluß, aber nur 37% des Middle-Managements und 21% der untersten Führungsebene (Hartmann 1990,98). Speziell in Bezug auf das Verhältnis zwischen Fachhochschul- und Universitätsabsolventen liefert Meister interessante Angaben. So zählt in den von ihm untersuchten Großunternehmen jeder 6. Absolvent einer wissenschaftlichen Hochschule zur obersten Führungsebene, aber nur jeder 20. Fachhochschüler, während letztere bei den qualifizierten Sachbearbeitern und Spezialisten noch ein Übergewicht besitzen (Meister 1988, III, 46). Besonders deutlich fällt die Dominanz der Hochschulabsolventen bei Naturwissenschaftlern, Mathematikern und Informatikern aus. Für die Informatiker nennt Meister Zahlen des schon erwähnten Elektrokonzerns, denen zufolge dort nur 8% derjenigen, die an einer Fachhochschule Informatik studiert haben, aber 20% derer, die das an einer Universität taten, die mittlere Führungsebene erreicht haben. Bemerkenswert an dieser Tatsache ist, daß die Überrepräsentanz der Akademiker sich nicht auf das Top-Management beschränkt, sondern für die jeweils höchste Führungsebene Gültigkeit besitzt, die eine Berufsgruppe erklommen hat. So dominieren die Hochschulinformatiker in diesem Konzern auf einem hierarchischen Niveau, das sich ansonsten durch ein fast ausgewogenes Verhältnis von Hochschul- und Fachhochschulabsolventen auszeichnet, für sie allerdings im Unterschied zu den anderen hochqualifizierten Berufsgruppen die höchste bisher erreichte Ebene darstellt. Akademiker kommen also nicht nur zu einem größeren Prozentsatz in die höheren Führungsetagen, sie machen auch schneller Karriere als die Fachhochschüler.

% Auf die Frage nach dem Beruf des Vaters bzw. der Mutter haben sieben Informatiker, überwiegend Sachbearbeiter, nicht geantwortet. Außerdem sind die Angaben von drei Informatikern, die aus dem osteuropäischen Ausland stammen, wegen der grundlegend unterschiedlichen

Sozialstrukturen in den früheren Ostblockländern nicht berücksichtigt worden.

% Wenn von Motivation der Mitarbeiter die Rede ist, darf allerdings nicht vergessen werden, daß die Kehrseite der Motivationsfähigkeit die Fähigkeit ist, die Interessen der Firma, wenn nötig, auch gegen die Mitarbeiter durchzusetzen. Wenn man die erwünschten oder erforderlichen Ziele mit Motivation allein nicht mehr erreicht, muß aus Sicht des Unternehmens eben auch zu härteren Mitteln gegriffen werden. Diese Anforderung zu erfüllen, gelingt dabei durchaus nicht jedem, der ansonsten ein Motivationskünstler ist. Ein erfolgreicher Manager muß beide Varianten der "Personalführung" beherrschen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß die Manager in der Untersuchung von Eberwein/Tholen die Entscheidung über personelle Maßnahmen mit 22% klar an die Spitze der wichtigsten Arbeitsbelastungen setzten (Eberwein/Tholen 1990, 125).