

**Max-Planck-Institut
für Bildungsforschung**

29

Studien und Berichte

Peter Matthias

**Determinanten des beruflichen Einsatzes
hochqualifizierter Arbeitskräfte**

**Zur Berufssituation
von Diplom-Kaufleuten**

**ISBN 3-87985-018-6
GW ISSN 0076-5627**

Berlin 1973

**Max-Planck-Institut
für Bildungsforschung**

Hellmut Becker
Friedrich Edding
Dietrich Goldschmidt

Studien und Berichte

In dieser Reihe veröffentlicht das Institut abgeschlossene Forschungsberichte, die vorwiegend eine spezielle Thematik behandeln. Sie erscheinen nicht in Buchform, um eine raschere Veröffentlichung zu gewährleisten.

Bestellungen werden erbeten an die Verwaltung des Instituts, 1 Berlin 31, Blissestraße 2, bei gleichzeitiger Überweisung von 10,— DM auf das Konto 091000588 der Sparkasse der Stadt Berlin West.

Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit der Zustimmung des Instituts gestattet.

Vorbemerkung

Die vorliegende Untersuchung ist im Rahmen des Projekts „Arbeitswirtschaftliche Probleme einer aktiven Bildungspolitik“ am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung entstanden und 1972 von der Technischen Universität als Dissertation angenommen worden. Die Anregung zu dieser Arbeit verdanke ich Prof. Dr. Friedrich Edding, der mich auch bei der Durchführung unterstützte. Für Kritik, Anregungen und Betreuung bin ich Dirk Hartung, Reinhard Nuthmann, Wolfgang Lempert, Hans-Joachim Bodenhöfer, W. Dietrich Winterhager und Wolfgang Armbruster zu Dank verpflichtet.

Diese Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die große Bereitschaft der angeschriebenen Diplom-Kaufleute, den recht umfangreichen Fragebogen sorgfältig auszufüllen. Hierfür sei allen Beteiligten an dieser Stelle gedankt.

Dank gebührt schließlich für ihre Mitarbeit bei der Erhebung, Programmierung, Erstellung und Durchsicht des Manuskripts sowie der Druckvorbereitung und -durchführung insbesondere Heidi Behrens, Karin Duczmal, Brigitte Frank, Peter Grund, Jürgen Hess, Hans-Peter Klenz, Marion Köhnke, Birkhild Kossak, Gottfried Pfeffer, Ilse Sieler sowie Mitarbeitern der Druckerei des Instituts, insbesondere Dieter Schmidt.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	3
1.2	Fragestellung	6
1.3	Untersuchungsmethode	8
1.4	Zur Auswahl der Untersuchungsgruppe	9
1.5	Auswahl der Probanden und Durchführung der Erhebung	10
1.6	Zur Begründung der Auswertungsschritte	12
2.	Charakterisierung der befragten Absolventen	15
2.1	Sozialdaten	17
2.2	Erwerbstätigkeit vor dem Studium	18
2.3	Studium	19
2.3.1	Studienort	19
2.3.2	Studienverlauf und Examen	19
2.3.2.1	Studiendauer	19
2.3.2.2	Studienschwerpunkte	22
2.3.2.3	Examensnote	23
2.3.2.4	Promotion, Zweitstudium	24
3.	Der Verbleib der Absolventen	27
3.1	Erwerbstätigkeit	30
3.2	Verbleib nach institutionellen Bereichen und seine Ursachen	31
3.2.1	Verbleib nach institutionellen Bereichen	31
3.2.2	Bedeutung der sozialen Herkunft	32
3.2.3	Bedeutung des Studienortes	32
3.2.4	Bedeutung der Examensnote	32
3.3	Verbleib nach Wirtschaftszweigen und seine Ursachen	34
3.3.1	Verbleib nach Wirtschaftszweigen	34
3.3.1.1	Exkurs: Wirtschaftszweig, Organisationsgröße und Verbleib	35
3.3.2	Bedeutung des Elternhauses	37
3.3.3	Bedeutung einer kaufmännischen Lehre	39
3.3.4	Bedeutung von Spezialisierung und Mobilität	40
3.3.5	Bedeutung der Examensnote und der Promotion	44
3.4	Verbleib nach Positionsbereichen (Stab – Linie) und seine Ursachen	45
4.	Die hierarchische Stellung der Absolventen	47
4.1	Organisatorische Einflußfaktoren für die hierarchische Stellung	51
4.1.1	Bedeutung der Organisationsgröße	51
4.1.2	Bedeutung wirtschaftszweigspezifischer Faktoren	55
4.2	Einfluß individueller Variablen auf die hierarchische Stellung	56
4.2.1	Berufserfahrung und Dauer der Organisationszugehörigkeit	56
4.2.2	Soziale Herkunft	59

4.2.3	Familiäre Beziehungen	60
4.2.4	Mobilität	63
4.2.5	Ausbildungsdaten	65
5.	Das Einkommen der Absolventen	69
5.1	Durchschnittseinkommen	72
5.2	Hierarchische Stellung und Einkommen	74
5.3	Wirtschaftszweig, Organisationsgröße und Einkommen	77
6.	Das Qualifikationsniveau des Einsatzes	79
6.1	Bestimmung der „Einsatzniveaus“	82
6.2	Entwicklung des Anteils der nicht adäquat Eingesetzten im Zeitablauf	84
6.3	Kriterien eines ausbildungsadäquaten Einsatzes	86
6.4	Organisatorische Bestimmungsfaktoren des Einsatzniveaus	88
6.4.1	Institutioneller Bereich und Einsatzniveau	88
6.4.2	Hierarchische Stellung, Organisationsgröße und Einsatzniveau	89
6.4.3	Positionsbereich (Stab – Linie) und Einsatzniveau	92
6.4.4	Formale Vorbildung des Vorgesetzten und Einsatzniveau	93
6.5	Individuelle Faktoren und Einsatzniveau	96
6.6	Einsatzniveau und Zufriedenheit	98
7.	Die Absolventen als Veränderungspotential	101
7.1	Beschreibung tatsächlicher Veränderungen am Arbeitsplatz	104
7.1.1	Häufigkeit von Veränderungen	104
7.1.2	Initiatoren der Veränderungen	104
7.1.3	Qualitative Auswirkungen der Veränderungen	106
7.1.4	Die Absolventen als Initiatoren „qualitativer“ Veränderungen	106
7.2	Einflußfaktoren für die Häufigkeit eigeninitiiertes Veränderungsversuche	108
7.3	Einflußfaktoren für den Erfolg von Veränderungsversuchen	114
7.3.1	Durchsetzungserfolg und hierarchische Stellung	114
7.3.2	Durchsetzungserfolg und Bedeutung von Routinetätigkeiten	115
7.3.3	Durchsetzungserfolg und Organisationsgröße	116
7.3.4	Durchsetzungserfolg und Vorbildung des Vorgängers	117
7.3.5	Durchsetzungserfolg und Positionsbereich (Stab – Linie)	117
7.3.6	Durchsetzungserfolg und Teilnahme an Berufseinführungsprogrammen	118
7.4	Zusammenhang zwischen Durchsetzungserfolg und Einsatzniveau	120
7.5	Gründe für das Scheitern von Veränderungsversuchen	121
7.6	Veränderungserfolg und Zufriedenheit	123
8.	Zusammenfassung der Ergebnisse	125
9.	Anmerkungen	133

10.	Anhang	139
10.1	Nachuntersuchung Kölner Absolventen	141
10.2	Grundauszählung der Hauptuntersuchung	145
10.3	Fragebogen	177
11.	Literaturverzeichnis	201

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Rücklauf nach Hochschulen	11
Tabelle 2	Durchschnittliche Studiendauer nach Hochschulen	19
Tabelle 3	Zeitliche Entwicklung der Studiendauer (in Prozent)	20
Tabelle 4	Studiendauer und kaufmännische Lehre	20
Tabelle 5	Studiendauer und Erwerbstätigkeit während des Studiums	21
Tabelle 6	Erwerbstätigkeit vor und während des Studiums	21
Tabelle 7	Abgelegte Prüfungen in ausgewählten Prüfungsfächern	22
Tabelle 8	Studienschwerpunkte (Prüfungsfächer) nach Hochschulen	22
Tabelle 9	Hochschulort und Examensnote	23
Tabelle 10	Examensnote und kaufmännische Lehre	23
Tabelle 11	Examensnote und Studiendauer	24
Tabelle 12	Geschlecht und Erwerbstätigkeit	30
Tabelle 13	Verbleib nach institutionellen Bereichen	31
Tabelle 14	Stellung der Absolventen im Beruf	31
Tabelle 15	Verteilung der durchschnittlichen Examensnoten nach institutionellen Bereichen	33
Tabelle 16	Verteilung der Absolventen nach Wirtschaftszweigen	34
Tabelle 17	Verteilung der Beschäftigten in ausgewählten Wirtschaftszweigen nach Organisationsgrößenklassen (in Prozent)	35
Tabelle 18	Verteilung der Probanden in ausgewählten Wirtschaftszweigen nach Organisationsgrößenklassen (in Prozent)	36
Tabelle 19	Verteilung der Absolventen im Handel nach Organisationsgrößenklassen (in Prozent)	36
Tabelle 20	Vergleich der Wirtschaftszweige der Probanden mit denen ihrer ehemaligen Erziehungsberechtigten (Vater)	37
Tabelle 21	Wirtschaftszweig und soziale Herkunft	38
Tabelle 22	Anteile der Probanden mit kaufmännischer Lehre in verschiedenen Wirtschaftszweigen (in Prozent)	40
Tabelle 23	Zusammenhang zwischen speziellen Prüfungsfächern und dem Verbleib im entsprechenden Wirtschaftszweig	41
Tabelle 24	Bedeutung bestimmter Prüfungsfächer für den Verbleib in speziellen Wirtschaftszweigen nach Hochschulorten	42
Tabelle 25	Bedeutung bestimmter Prüfungsfächer für den Verbleib in speziellen Wirtschaftszweigen nach Hochschulorten	43
Tabelle 26	Häufigkeiten abgelegter Prüfungen in ausgewählten Prüfungsfächern nach Hochschulen	44
Tabelle 27	Verteilung der Absolventen nach Hierarchieebenen (WP-Stb-Bereich)	49
Tabelle 28	Verteilung der Absolventen nach Hierarchieebenen in der Wirtschaft (außer WP-Stb-Bereich)	50
Tabelle 29	Wirtschaftszweig und Hierarchieebene (in Prozent)	55
Tabelle 30	Durchschnittliche Berufserfahrung und Hierarchieebene	56
Tabelle 31	Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer und Hierarchieebene	57
Tabelle 32	Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer und Hierarchieebene (WP-Stb-Bereich)	57
Tabelle 33	Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer nach Organisationsgrößenklassen (Erwerbstätige insgesamt)	58
Tabelle 34	Durchschnittliche Berufserfahrung nach Organisationsgrößenklassen	59
Tabelle 35	Soziale Herkunft und Hierarchieebene	59
Tabelle 36	Soziale Herkunft der Sachbearbeiter (in Prozent)	60

Tabelle 37	Rekrutierungsweg „Familiäre Kontakte“ und Hierarchieebene	61
Tabelle 38	Rekrutierungskriterium „Familiäre Beziehungen“ und Hierarchieebene	62
Tabelle 39	Regionale Mobilität und Hierarchieebene	63
Tabelle 40	Organisationswechsel und Hierarchieebene	64
Tabelle 41	Branchenwechsel und Hierarchieebene	65
Tabelle 42	Zweitstudiodauer und Hierarchieebene	66
Tabelle 43	Einkommen: Häufigkeitsverteilung	72
Tabelle 44	Institutioneller Bereich und Durchschnittseinkommen	73
Tabelle 45	Hierarchieebene und Durchschnittseinkommen	74
Tabelle 46	Matrix der Irrtumswahrscheinlichkeiten beim paarweisen Vergleich der Durchschnittseinkommen der Probanden verschiedener Hierarchieebenen	74
Tabelle 47	Hierarchieebene und Durchschnittseinkommen (WP-Stb-Bereich)	75
Tabelle 48	Berufserfahrung und Durchschnittseinkommen	75
Tabelle 49	Organisationsgröße und Durchschnittseinkommen	77
Tabelle 50	Wirtschaftszweig und Durchschnittseinkommen	78
Tabelle 51	Übersicht zur Gruppierung der Probanden nach Einsatzniveaus	83
Tabelle 52	Einsatzniveau und Berufserfahrung	84
Tabelle 53	Einsatzniveau und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz	86
Tabelle 54	Einsatzniveau und Routinearbeit (in Prozent)	87
Tabelle 55	Einsatzniveau und institutioneller Bereich	88
Tabelle 56	Einsatzniveau und hierarchische Stellung	89
Tabelle 57	Einsatzniveau und Organisationsgröße	90
Tabelle 58	Einsatzniveau und Routinebelastung nach Hierarchieebenen	91
Tabelle 59	Einsatzniveau und Wirtschaftszweige	92
Tabelle 60	Einsatzniveau in Stab und Linie	93
Tabelle 61	Einsatzniveau und Vorbildung des Vorgesetzten	93
Tabelle 62	Vorbildung des Vorgesetzten in Stab und Linie	94
Tabelle 63	Einsatzniveau in Stab und Linie unter Berücksichtigung der Vorbildung	
Tabelle 64	Einsatzniveau und Examensnote	96
Tabelle 65	Einsatzniveau und Weiterbildung	97
Tabelle 66	Einsatzniveau und Zufriedenheit	98
Tabelle 67	Einsatzniveau und Zufriedenheit unter Berücksichtigung hierarchischer Stellung	99
Tabelle 68	Arten erfolgter Veränderungen in den Tätigkeiten	104
Tabelle 69	Auszählung der Veränderungskombinationen	105
Tabelle 70	Initiatoren der Veränderungen	105
Tabelle 71	Auswirkungen der Veränderungen	106
Tabelle 72	Qualitative Auswirkungen und Initiator	106
Tabelle 73	Typenübersicht: Veränderungsverhalten und Veränderungserfolg	108
Tabelle 74	Veränderungsaktivität und Nutzen der im Studium erworbenen Qualifikationen	109
Tabelle 75	Veränderungsaktivität und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz	110
Tabelle 76	Veränderungsaktivität und Hierarchieebene	110
Tabelle 77	Veränderungsaktivität und Vorbildung des Vorgesetzten	111
Tabelle 78	Vorbildung des Vorgesetzten und dessen Veränderungsaktivität	112
Tabelle 79	Veränderungsaktivität und Traineeship	113
Tabelle 80	Veränderungserfolg und hierarchische Stellung	114
Tabelle 81	Veränderungserfolg und Berufserfahrung	115
Tabelle 82	Veränderungserfolg und Routineanteil	116
Tabelle 83	Veränderungserfolg und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz	116
Tabelle 84	Veränderungserfolg und Organisationsgröße	117
Tabelle 85	Veränderungserfolg und Vorbildung des Vorgängers	117
Tabelle 86	Veränderungserfolg in Stab und Linie	118

Tabelle 87	Veränderungserfolg und kaufmännische Lehre	118
Tabelle 88	Veränderungserfolg und Traineeship	119
Tabelle 89	Veränderungserfolg und Einsatzniveau	120
Tabelle 90	Gründe für das Scheitern von Veränderungsversuchen	121
Tabelle 91	Veränderungserfolg und Zufriedenheit	123
Tabelle 92	Entwicklung der Absolventenzahlen an der Universität Köln	141
Tabelle 93	Rücklauf bei der Nachuntersuchung	142
Tabelle 94	Hierarchieebene und Durchschnittseinkommen (Nachuntersuchung)	143

Summary

The present study of the job situations of business school graduates, part of a series of investigations carried out at the Max Planck Institute for Educational Research*, was undertaken in the attempt to contribute to the diagnosis of the factual relationship between the education and employment systems. By determining the factors that influence both absorption and utilization of available graduates by the employment system and analyzing the possible consequences of a more extensive utilization of their qualifications, we hope to contribute to the revision of the rigid, one-sided criteria on which the traditional manpower requirements approach is based. To this end a questionnaire was developed and given in late 1970 to 1.032 graduates in business economics who had successfully passed their diploma examinations between summer semester 1964 and winter semester 1968-69 at the Universities of Hamburg and Göttingen, and the Technical University at Berlin.

The great majority of these graduates were employed, primarily in business organizations. With the exception of those who showed interests in other directions, all were taken up by the employment system; thus in our sample there was no involuntary unemployment.

Positions attained in the Organizational Hierarchy and Income

1. Our analysis indicates that organizational and individual characteristics, that is characteristics other than those related to formal professional training were of great significance as determinants of advancement within the organizational hierarchy. It seems that the larger the organization the more difficult it is to attain a high position within it. Jobs involving the organization and supervision of the more complex production processes do become more important; likewise, the number of positions dealing with these functions increases, which leads to increased employment of business school graduates. However, this increase is not proportional at all levels of the hierarchy. Rather, the development of the organizational structure is such that functional differentiation (division of labor) increases at the lower and intermediate levels much faster than at the higher levels of hierarchy. The number of high status positions tends to remain constant, while specific tasks are divided and delegated to the lower level line or else to staff positions. Thus the probability to reach a position at a high level of the hierarchy decreases with increasing size of an organization.
2. Also, since step-by-step intra-organizational advancement is common practice in large organizations, the graduates in our sample, simply by reason of their relative lack of on-the-job experience, had not advanced very far in the hierarchy.
3. The practice of intra-organizational advancement, aside from its motivating function, must be seen as a socialization process. Identifying the goals of the organization with one's own, regardless whether the socialization processes that lead to it take place in the family or within the organization, is an important prerequisite for advancement to the higher levels of hierarchy, i.e. to jobs with a higher degree of freedom, both of behavior and decision-making. The following results may make this clear:
 - Upper-middle class graduates hold significantly more positions in the upper levels of hierarchy than middle and lower class graduates.
 - Family connections and personal contacts – persons who are willing to attest the “reliability” of newly-hired business graduates – also have a positive influence on career advancement. Of the 64 graduates employed in business organizations (not

* The most important studies published by this project group are listed in footnote 1 on p. 135.

including public accountants and tax consultants) who admittedly made use of personal contacts during their recruitment, 74 % at the time the survey was taken had reached the position of department head or higher; of those without personal contacts only 17 % had come this far.

4. On-the-job experience also influences career chances, and not only as a result of the knowledge and skill it brings with it. The socialization effect of long years of work may also play a role here.
5. In addition to the influences named above, inter-organizational job mobility seemed significant. Apparently in advancement at least to a certain hierarchical level, lack of on-the-job experience can be compensated by a high degree of such mobility. Thus those department heads in our study who notably lacked on-the-job experience showed a particularly high degree of mobility.
6. Grades achieved on the final examination, on the other hand, were not significant determinants of career advancement. The same is true for business apprenticeships undertaken before enrolling in university.
7. The average gross income of the graduates in our sample employed full-time in business was DM 32.352,00 p.a., which is comparable to the incomes of other groups of university graduates. Size of income is definitely dependent on position in the job hierarchy, so that, in general, the factors that determine career advancement also determine the level of income.

Employment Adequate to Education

8. The jobs of almost one-fourth (22 %) of the 800 graduates employed full-time were classified according to our criteria as inadequate to their education. Aside from irregular fluctuations, this percentage remained constant between 1964 and 1970 despite the continual increase in the number of business school graduates being hired by business organizations. We may conclude that this increasing supply of graduates has not yet led to larger numbers being employed in jobs not commensurate with their training.
9. Adequate jobs are characterized by a high frequency of tasks requiring initiative and problem-oriented thinking. Those graduates whose activity was dictated largely by habitual working procedures or by standardized instructions or rules tended to see themselves as not adequately employed significantly more frequently than those from whom initiative was expected or required. The more routine job activities were, the higher the proportion of those who felt themselves inadequately employed.
10. By the same token, level of hierarchy and size of organization are factors that played a significant role in the way the graduates under study judged the commensurateness of task and training. Those graduates working on lower levels (most of them are employed in large organizations) considered themselves frequently in inadequate positions because their activities tended to be highly defined and relatively limited in scope. The observation that graduates at the higher levels of hierarchy (which is more likely in smaller businesses) tended to feel their tasks more adequate to their qualifications may be related to the fact that
 - the higher one's position in the hierarchy, the more room there is for decision-making, and
 - the smaller the organization, the less standardized job activities will be.
11. The situation of the "top managers" of smaller organizations is an exception to this rule. Despite the comparatively high degree of decision-making freedom they enjoy, they often considered themselves inadequately employed, probably because they are expected to fulfill a great number of separate tasks which, taken individually, seem relatively insignificant, but which cannot be delegated to others due to a lack of administrative personnel.

Changes on the Job

12. Changes of tasks in the positions they held at the time of the survey affected 62 % of the graduates employed full time in business. In most cases, these changes had qualitative implications, i.e. they increased the graduates' chances of applying their specific knowledge and skills and/or their general qualifications. Only infrequently were such changes initiated or co-initiated by the graduates themselves; when they were, however, they had significantly more often the qualitative effect mentioned above than changes initiated by others.
13. This observation, together with the finding that those who rarely if ever had the opportunity to apply to their work skills and qualifications acquired during university training attempted more often to make changes in their positions than those who were frequently able to use their qualifications, lends support to the hypothesis that the graduates aim at performing jobs commensurate with their qualification. However, the motivation for change can lead to concrete initiatives only under certain favourable organizational conditions.
14. It can be assumed that without the prospect of success initiatives will not be attempted. The willingness to initiate change increases with increased freedom of behavior and decision-making. Thus, graduates at higher positions in the organizational hierarchy tried significantly more often to make changes in their working situation than their colleagues in lower levels of hierarchy.
15. Freedom of behavior and decision-making, while necessary to preserve the innovative potential of the organization, involves the risk of actions contrary to its interest. Therefore, in-service education programs are aimed particularly at ensuring "loyal" behavior on the part of those employees from whom innovative impulses are expected and to whom corresponding freedom is granted. This assumption is supported by the observation that the graduates who had taken part in trainee or similar programs initiated change (or had the chance to do so) more often than those who had not.
16. A total of only 33 % of the graduates employed full-time in business attempted to make innovations in their jobs. Of this minority only a small part actually saw their suggestions accepted. Degree of task standardization, position in the hierarchy and, concomitantly, organizational variables such as size and structure can be identified as factors influencing this acceptance.

General Conclusions

Our empirical investigation provided indications that both in terms of absorption and utilization of available university-trained personnel, individual and organizational factors that had little if anything to do with formal education played a considerable role.

In addition, our results lent support to the hypothesis that under certain conditions graduates do succeed in applying additional qualifications by initiating changes in their concrete work situation. One may assume that this application of additional qualifications in some instances will produce long-term consequences, such as modifications of the respective job descriptions. This means that today's graduates influence future demand for qualifications. In other words, demand for qualifications does not develop autonomously, but is dependent on present supply.

The utilization of additional qualifications is interesting not only because it represents a better use of available resources and because the applicability and appropriateness of a graduate's skills and knowledge increase his job satisfaction. More important is the fact that this process can result in a quantitative increase in adequate jobs for highly qualified personnel and thus an increased demand for university graduates. This will be the case, for instance, when qualitative changes are made in positions that heretofore were not considered adequate

for highly qualified personnel or if the changes resulting from the successful extension of application of qualifications result in qualitative changes in other positions.

But alternative consequences are thinkable. The qualification deficits resulting in some areas from changes in others might be balanced out by internal training programs involving already available personnel.

Hence, the preceding considerations require further intensive empirical investigation.

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Mit der vorliegenden Arbeit wird im Rahmen eines am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung entwickelten Untersuchungsansatzes¹ versucht, Bedingungen und Konsequenzen der Aufnahme und Verwendung hochqualifizierter Arbeitskräfte zu analysieren. Das Interesse an Untersuchungen zu diesem Problembereich läßt sich durch folgende Überlegungen verdeutlichen:

Es ist heute nicht mehr strittig, daß die Wachstumsrate der Volkswirtschaft von der Entwicklung der gesellschaftlichen Qualifikationsstruktur beeinflusst wird. Diese Erkenntnis geht auf die Feststellung zurück, daß die Steigerungen der Realeinkommen in den vergangenen Jahrzehnten nur zu einem Teil auf die Steigerung des mengenmäßigen Inputs an Arbeit (Arbeitsstunden) und Realkapital zurückführbar sind. Der „technische Fortschritt“, dem der mit den traditionellen Faktoren nicht erklärbare Rest der Realeinkommenssteigerungen zugerechnet wird, wurde damit zu einer zentralen Größe in der modernen Wachstumstheorie².

Dieser neben „Kapital“ und „Arbeit“ „dritte Faktor“ ist jedoch seinerseits Ausdruck mehrerer verschiedenartiger Einflußgrößen. Bei der Analyse dieser Einflußgrößen wurde erkannt, daß die zunehmende Qualifizierung und die damit verbundene steigende Leistungsfähigkeit der Beschäftigten eine wesentliche Komponente ist. „The ‚human factor‘ (organisation, professional skills and technical knowledge) is at least as important to the rate of economic growth as the volume of physical capital.“³

Die Analyse der Bedeutung dieses „human factor“ wurde Gegenstand der sich neu konstituierenden Wissenschaft „Bildungsökonomie“. Ihre Untersuchungen haben „Wesentliches zur Erhellung der Zusammenhänge zwischen dem Stand und der Entwicklungsfähigkeit gesellschaftlichen Wissens, das durch das Bildungssystem vermittelt wird und sich in der Qualifikationsstruktur niederschlägt, und dem Stand und der Entwicklungsfähigkeit des Produktionssystems beigetragen“⁴.

Die Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in gesellschaftspolitische Strategien führte schließlich zur bildungspolitischen Forderung, das Bildungssystem derart auszubauen, daß die zur Erreichung des gewünschten Wirtschaftswachstums notwendigen Qualifikationen – also Arbeitskräfte – in ausreichender Menge und Qualität zur Verfügung stehen. Neben der Analyse der genannten Zusammenhänge bemühte sich die Bildungsökonomie auch, das erforderliche Planungsinstrumentarium zu entwickeln, um ihre Forderungen in konkrete Bildungspolitik umsetzen zu können. Als Kernstücke dieser Arbeit sind die Entwicklung des Arbeitskräftebedarfsansatzes⁵ und die sich daran anschließenden Arbeitskräftebedarfsprognosen⁶ für hochqualifizierte Arbeitskräfte (HQA) zu betrachten. Gegen diesen Planungsansatz und die darauf aufbauenden Prognosen sind jedoch schon bald schwerwiegende Einwände vorgebracht worden⁷. Der grundlegende bildungspolitische Einwand läßt sich folgendermaßen zusammenfassen: „Bildungspolitische Planungen, die sich allein am Bedarfsansatz orientieren, würden das Bildungssystem, das nicht nur berufsrelevante Qualifikationen zu vermitteln hat, letztlich auf eine bloße Zulieferfunktion zum Berufs- und Beschäftigungssystem reduzieren und das in der Verfassung garantierte Recht auf gleiche Bildungschancen und freie Berufswahl einschränken. Dadurch verliert der Ansatz seine Planungsrelevanz in demokratischen Gesellschaften, denn er ist mit grundlegenden Normen dieser Gesellschaften inkompatibel.“⁸

Die Forderung, durch Bildung die Entwicklung aller Individuen zu mündigen Bürgern zu fördern, findet im Arbeitskräftebedarfsansatz keine Berücksichtigung.

Abgesehen von dieser gesellschaftspolitisch motivierten Kritik sind jedoch zunehmend auch theoretische wie methodische Einwände erhoben worden⁹. Die Annahme, daß der technische Fortschritt sich autonom entwickelt, was im konkreten methodischen Vorgehen darin zum Ausdruck kommt, daß die Wachstumsraten des Sozialprodukts und der Produktivität vorgegeben werden und als Ausgangswerte zur Ableitung des Arbeitskräftebedarfs dienen, entspricht nicht der tatsächlichen Interdependenz zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung und dem Stand des Bildungswesens. „Eine Rückwirkung der Qualifikation der Erwerbstätigen und insbesondere der Anzahl der HQA auf die mögliche Wachstumsrate der Produktivität wird

nicht angenommen.“¹⁰ Die Bedeutung des technischen Fortschritts für das Wirtschaftswachstum wie auch die Bedeutung der vor allem qualifizierten Arbeitskraft für die Hervorbringung des technischen Fortschritts sind nicht umstritten.

„Für die Rolle der Arbeitskraft im Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung kommt dem in der Ökonomie von Forschung und Entwicklung (F&E) entwickelten Konzept eines im Sektor F&E ‚produzierten‘ Fortschritts des technisch-organisatorischen Wissens, der in die Produktionssphäre umgesetzt werden muß, besondere Bedeutung zu. Der Fortschritt des technisch-organisatorischen Wissens fällt nicht ‚vom Himmel‘ (Ehrlicher), sondern erscheint als Funktion zweckgerichteter ökonomischer Aktivität, die wirtschaftliche Ressourcen in Anspruch nimmt. Dabei stellt der Einsatz qualifizierten wissenschaftlichen und technischen Personals, das den Stand akkumulierten Wissens verkörpert bzw. für F&E nutzbar macht, den primär bedeutsamen Einsatzfaktor für F&E dar.“¹¹

Darüber hinaus ist festzustellen, daß der technische Fortschritt, das heißt ganz allgemein Innovationen, „nicht nur das Ergebnis geplanter, organisierter Prozesse von Forschung und Entwicklung (sind), sondern . . . ebenso ungeplant und spontan in den verschiedenen Produktionsbereichen auf(treten). Von den ‚aktiven‘, geplanten oder spontanen Innovationen und ihrer organisierten Umsetzung im Betrieb muß ein ‚passives‘ Element unterschieden werden, das eine Bedingung der Realisierung von Innovationen ist. Es besteht in individueller Flexibilität, Anpassungsbereitschaft und der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuerungen.“¹²

Diese Ausführungen machen bereits die Komplexität des Zusammenhangs zwischen den vorhandenen Qualifikationen – und damit dem Angebot an unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften – und der wirtschaftlichen Entwicklung deutlich. Dennoch muß auch heute noch festgestellt werden: „Über Ansätze hinaus ist die Arbeitskraft – auch die ausgebildete – kaum jemals als Voraussetzung oder gar als Triebkraft des technischen Fortschritts systematisch analysiert worden.“¹³ Derartige Untersuchungen wie auch die detaillierte Analyse der Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Struktur der Arbeit¹⁴ und des aus Veränderungen resultierenden Wandels der Qualifikationsanforderungen¹⁵ sind jedoch wesentliche Voraussetzungen, um langfristige Bedarfsprognosen sinnvollerweise durchführen zu können.

Ein weiterer theoretischer Einwand gegen den Bedarfsansatz bezieht sich auf die Annahme, daß der Arbeitskräftebedarf aus dem Wachstum mit Hilfe einer nur technischen Beziehung abgeleitet werden könne.

„Die Produktionsfunktion bestimmt nach den Erkenntnissen der nationalökonomischen Theorie keineswegs die Nachfrage nach Arbeitskräften. Produktionstheoretische Überlegungen sollen nur das mengenmäßige Gerüst für die Nachfrage nach den einzelnen Faktoren – in diesem Falle des Faktors Arbeit – ergeben, in die dann die Faktorpreise einbezogen werden, um über die Minimalkostenkombination zur Nachfragefunktion der Unternehmung zu kommen. Die Preise hängen auch von der Angebotsfunktion der Arbeitskräfte ab.“¹⁶

Die Annahme linear limitationaler Einsatzverhältnisse der Faktoren ist wohl lediglich damit zu erklären, daß diese Annahme es überhaupt nur ermöglicht, theoretisch zu eindeutigen Bedarfszahlen zu kommen. Der Ausschluß von Substitutionsmöglichkeiten – und das gilt sowohl für die Berufsstrukturen in den einzelnen Wirtschaftszweigen als auch für die Fachrichtungsstrukturen der einzelnen Berufe – muß, zumindest wenn es sich um eine langfristige Betrachtung des Einsatzes produktionsferner Arbeitskräfte handelt, als unrealistische Vereinfachung angesehen werden¹⁷. Insbesondere bei hochqualifizierten Arbeitskräften, die überwiegend in produktionsfernen Bereichen eingesetzt sind, erscheint eine eindeutige Zuordnung von Output, Produktivität und Arbeitseinsatz nicht möglich.

Wenn man dementsprechend davon ausgeht, daß Substitutionsmöglichkeiten existieren, ist die Frage zu stellen, welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind, daß bestimmte Faktorkombinationen realisiert werden, das heißt – speziell bei der hier interessierenden Fragestellung – anhand welcher Kriterien eine Zuordnung unterschiedlich qualifizierter Arbeitskräfte zu bestimmten Arbeitsplätzen vorgenommen wird. Dabei ist es unzureichend, lediglich auf die Preise zu verweisen. Vielmehr ist es notwendig, sowohl auf der Angebots- als auch auf der

Nachfrageseite die Faktoren im einzelnen zu untersuchen, die – über die Preise oder direkt – diese Zuordnungsprozesse steuern. In derartigen Untersuchungen, die nur auf mikroökonomischer Ebene durchgeführt werden können, muß ferner berücksichtigt werden, daß es sich bei dieser Zuordnung nicht um einen einmaligen Vorgang (Erstrekutierung) handelt, sondern um einen während des gesamten Arbeitslebens andauernden Prozeß.

Angesichts des methodischen Vorgehens beim Arbeitskräftebedarfsansatz, auf das im einzelnen hier nicht eingegangen werden kann, und aufgrund des bisher Gesagten ergibt sich die Folgerung: „Die Ableitung der Arbeitskräftebedarfsstruktur beruht auf der Zuordnung von Berufskategorien sowie Fachrichtungen und Bildungsniveaus zu den beruflichen Anforderungen. Diese Zuordnung erfolgt jedoch weitgehend nicht aufgrund erklärter Zusammenhänge, sondern extrapolativ.“¹⁸ Voraussetzung für eine Prognose zukünftiger Zustände ist die detaillierte Diagnose des gegenwärtigen Zustands. „Ein Schluß von der Gegenwart auf die Zukunft ist jedoch nur möglich, wenn identifiziert werden kann, wie der zukünftige Zustand mit dem gegenwärtigen zusammenhängt. Dies setzt eine Analyse der Vergangenheitsentwicklung voraus, um die ablaufwirksamen Kräfte auffinden zu können.“¹⁹

Bei der berechtigten Kritik des Manpower-Ansatzes muß jedoch berücksichtigt werden, vor welchem bildungspolitischen Hintergrund er entwickelt und angewandt wurde²⁰: Es ging ursprünglich um die Überwindung des „Bildungsnotstandes“²¹, das heißt um den quantitativen Ausbau des Bildungssystems, der möglichst schnell durchgeführt werden sollte.

„Einem solchen Zwang zu schnellen Ergebnissen ist zuzurechnen:

- die mangelhafte theoretische Fundierung einer bildungspolitischen Bedarfsforschung . . .;
- die Notwendigkeit, eine Methode zu verwenden, bei der die angestrebten Ergebnisse schon vor der Untersuchung kategorial definiert sind;
- die Beschränkung auf Informationen, die schnell und ohne sehr hohen Aufwand greifbar sind, das heißt entweder der amtlichen Statistik entnommen oder durch kurzfristige Aktionen neu gewonnen wurden.“²²

Die bildungspolitische Situation hat sich in der Zwischenzeit allerdings grundlegend geändert. Die Expansion des weiterführenden Bildungswesens hat dazu geführt, daß zum Beispiel im Bereich der Hochschule nicht nur die alten Strukturen, sondern auch die Bildungsinhalte in Bewegung geraten sind, so daß es für zukünftige Perioden noch weniger möglich scheint als vor einigen Jahren, bestimmte traditionelle Fachrichtungen bestimmten Berufen anhand von Erfahrungen aus der Vergangenheit zuzuordnen. Als bedeutsamer muß jedoch ein anderer Aspekt betrachtet werden: Ging es zunächst darum, die Expansion des Bildungswesens – im Sinne von mehr Bildung für einen wachsenden Teil der Bevölkerung – zu initiieren, so wurde jetzt, da eine gewisse Expansion sich abzeichnete, die Gefahr beschworen, es drohe eine Überproduktion vor allem hochqualifizierter Arbeitskräfte, für die keine adäquaten Einsatzmöglichkeiten im Beschäftigungssystem zur Verfügung ständen²³. War der Manpower-Ansatz von Anfang an theoretisch wie methodologisch angreifbar, so muß er in der jetzigen Situation, in der seine wissenschaftlich nicht abgesicherten Ergebnisse dazu benutzt werden könnten, eine Begrenzung der Expansion des Bildungswesens und damit eine faktische Einschränkung demokratischer Rechte zu begründen, als nicht relevant *und* darüber hinaus als politisch nicht tragbar abgelehnt werden.

An die bildungsökonomische Forschung ist vielmehr die Forderung zu stellen, die Diagnose der tatsächlichen Zusammenhänge zwischen dem Bildungs- und dem Beschäftigungssystem nachzuholen. Die neueren Forschungsansätze entsprechen dieser Forderung. Zu denken ist dabei unter anderem an Versuche zur Erfassung der Qualifikationsanforderungen bei hochqualifizierten Arbeitskräften²⁴, an die Flexibilitätsforschung²⁵ wie auch an Versuche zur Erfassung der Determinanten bestimmter Qualifikationsbestände in einzelnen Bereichen des Beschäftigungssystems²⁶.

1.2 Fragestellung

Ein dieser Forderung entsprechender Forschungsansatz wird seit 1968 auch von einer Arbeitsgruppe des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung verfolgt. Das Erkenntnisziel dieser Arbeitsgruppe im Rahmen des Projekts „Arbeitswirtschaftliche Probleme einer aktiven Bildungspolitik“ läßt sich durch folgende Fragen kennzeichnen:

„In welcher Weise und unter dem Einfluß welcher Determinanten werden quantitativ und qualitativ veränderte Angebote von Absolventen des Bildungssystems vom Beschäftigungssystem aufgenommen und verwendet?

Welche Wirkungen gehen gesamtgesellschaftlich gesehen von einem vergrößerten hochqualifizierten Bildungsangebot und in den einzelnen beschäftigenden Organisationen von den einzelnen aufgenommenen und verwendeten Absolventen aus?

Welches sind insbesondere die Bedingungen der Induzierung weiterer Einsatzmöglichkeiten, und inwieweit sind Veränderungen im Bildungssystem selbst und in den Beschäftigungsbereichen Voraussetzung dafür? “²⁷

Neben theoretischen Arbeiten wurde von der Arbeitsgruppe zu dieser Fragestellung eine empirische Untersuchung durchgeführt, die am Beispiel der Berufssituation von Politologen erste Hinweise auf Determinanten der unterschiedlichen Aufnahme und Verwendung von hochqualifizierten Arbeitskräften zu ermitteln versuchte²⁸. Die vorliegende Arbeit steht in engem Zusammenhang insbesondere mit dieser Untersuchung.

Bei der empirischen Untersuchung der Berufssituation der Diplom-Kaufleute, über die hier berichtet wird, geht es ebenfalls darum, die Bedingungen der Aufnahme und Verwendung einer Gruppe hochqualifizierter Arbeitskräfte im Beschäftigungssystem zu erfassen. Die Analyse auf der Ebene einzelner Organisationen soll die Faktoren aufzeigen, die sowohl für die Aufnahme als auch die qualitative Nutzung (Verwendung) der Diplom-Kaufleute von Bedeutung sind. Damit soll gleichfalls ein Beitrag zur notwendigen Diagnose der gegenwärtigen Situation geleistet werden.

Im Mittelpunkt des Interesses steht der Verwendungsaspekt. Es geht hier um den Versuch, Faktoren aufzuzeigen, die unterschiedliche Verwendungssituationen definieren, sowie um die Frage, welche Wirkungen von den eingesetzten Arbeitskräften – in Abhängigkeit von ihren jeweiligen Arbeitssituationen – hinsichtlich der Schaffung eines zusätzlichen Bedarfs an ebenfalls Hochqualifizierten ausgehen. Dabei unterscheidet sich der Ausgangspunkt in bezug auf das, was als „Bedarf“ an unterschiedlich qualifizierten Arbeitskräften bezeichnet wird, von dem des Arbeitskräftebedarfsansatzes und der darauf aufbauenden Bedarfsprognosen. Es wird angenommen, daß der „Bedarf“ abhängig ist sowohl von individuellen und bildungsmäßigen Voraussetzungen der Absolventen und den jeweiligen organisatorischen Bedingungen, unter denen sie beschäftigt sind, als auch von den daraus resultierenden Verhaltensweisen, nicht aber, wie im Bedarfsansatz unterstellt, lediglich von technologischen Sachzwängen. Darüber hinaus wird die Aufnahme der Absolventen untersucht. Es soll ermittelt werden, welche Faktoren die Zuordnung der Absolventen zu bestimmten Arbeitsplätzen beeinflussen, das heißt bei den mit Rekrutierungen verbundenen Marktprozessen von Bedeutung sind.

Die konkreten Untersuchungsfragen lauten daher: Welche Faktoren beeinflussen

- a) den Berufserfolg der Diplom-Kaufleute,
- b) das Ausmaß, in dem sie ihre Qualifikationen in ihren konkreten Arbeitssituationen verwenden können, und
- c) die Chance, durch eigene Initiativen („Veränderungen“) Qualifikationen zusätzlich einzubringen, die ihnen zunächst nicht abverlangt werden?

Die Relevanz dieser Fragestellung für die Bedarfsproblematik wurde bereits durch die Politologen-Studie deutlich²⁹. In dieser Untersuchung konnte nachgewiesen werden, daß neben individuellen Bedingungen vor allem „soziale Faktoren“ die Artikulation des Bedarfs – qualitativer wie quantitativer Art – beeinflussen. Das initiative, auf Veränderungen der Einsatzbedingungen zielende Verhalten der Arbeitskräfte – so legen die Ergebnisse dieser Untersuchung nahe – bedeutet eine Einflußnahme in Richtung auf eine intensivere Nutzung und

einen quantitativ vermehrten Bedarf an Gleichqualifizierten, was sich am Arbeitsmarkt in Form zusätzlicher Nachfrage auswirkt. Wie im einzelnen noch auszuführen ist, erscheint es durchaus sinnvoll, mit der Untersuchung der Diplom-Kaufleute eine Parallelstudie zur Politologen-Untersuchung durchzuführen: Denn die Politologen sind im Vergleich zu den Absolventen „traditioneller“ Fachrichtungen als Extremkategorie zu bezeichnen, so daß die bei ihnen empirisch ermittelten Zusammenhänge nicht ohne weiteres generalisiert werden dürfen.

1.3 Untersuchungsmethode

Zur Klärung der genannten Fragen lassen sich Daten durch Befragung sowohl von Absolventen als auch von Organisationen (Unternehmen) gewinnen. Daß hier der Weg der Absolventenbefragung gewählt wurde, geht auf forschungsökonomische Überlegungen zurück: Da im Mittelpunkt der Untersuchung der Verwendungsaspekt der Arbeitssituation hochqualifizierter Arbeitskräfte steht und davon ausgegangen werden muß, daß die Verwendungssituationen bei Absolventen unterschiedlicher Bildungsgänge durch jeweils spezifische Merkmale beeinflusst sind, ist es notwendig, auf Populationen mit vergleichbarem Bildungsgang zurückzugreifen. Nun ist es arbeitstechnisch einfacher und daher zeitsparender, Absolventen auszuwählen und diese in ihrem Werdegang und damit in ihre Beschäftigungsbereiche hinein zu verfolgen, als über die beschäftigten Organisationen zu einer vergleichbaren Population zu kommen. Dieses forschungsökonomische Argument war insofern ausschlaggebend, als es sich bei der Untersuchung um eine Ein-Mann-Arbeit handelte, die in einem überschaubaren Zeitraum abgeschlossen werden sollte.

Die Daten, die in der Untersuchung ausgewertet werden, sind in einer schriftlichen Befragung der Diplom-Kaufleute erhoben worden. Hierzu muß zunächst auf eine generelle Problematik empirischer Sozialforschung, die gerade bei schriftlichen Befragungen zu berücksichtigen ist, hingewiesen werden: Die Annahme, daß die schriftlichen Antworten in einem standardisierten Fragebogen unbedingt vergleichbar sind, ist zweifelhaft, wenn es sich – wie in diesem Fall – im wesentlichen um Meinungsfragen handelt. Es spricht einiges für die Vermutung, daß Befragte aufgrund ihrer unterschiedlichen sozialen Umwelt und ihrer spezifischen Stellung innerhalb dieser sozialen Gefüge gleichlautende Fragen unterschiedlich interpretieren. Das dürfte schon daran liegen, daß den Befragten lediglich eine Phase des Ausbildungs- und damit Sozialisationsganges gemeinsam ist und sie daher nur in dieser Hinsicht einigermaßen vergleichbar sind. Hinzu kommt, daß die interessierenden Phänomene in ihrer Mehrzahl direkt nicht wahrnehmbar sind. Es wird daher notwendig, Indikatoren zu benutzen, von denen nicht eindeutig feststeht, inwieweit sie für das interessierende Phänomen tatsächlich Gültigkeit besitzen. Die Auswertung der empirisch ermittelten Informationen bietet deshalb nur beschränkt die Möglichkeit, aufgestellte Hypothesen zu überprüfen. Dementsprechend ist auch die Anwendung komplexerer statistischer Auswertungsverfahren kaum vertretbar, weil die Güte des Ausgangsdatenmaterials ihnen nicht angemessen wäre.

Das Schwergewicht bei einer derartigen Erhebung kann daher nur in der qualitativen Interpretation der erhobenen Daten liegen. Die vorliegende Arbeit ist unter diesen Einschränkungen zu sehen und daher nur als ein Versuch zu betrachten, einerseits einen Beitrag zur Beantwortung der skizzierten Fragen beziehungsweise zur Entwicklung differenzierterer Hypothesen zu leisten, andererseits das empirische Instrumentarium zur Erfassung der in der Fragestellung bezeichneten sozialen Phänomene, das heißt die Gültigkeit verschiedener Indikatoren, zu überprüfen.

1.4 Zur Auswahl der Untersuchungsgruppe

Die Entscheidung, die Absolventen der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre als spezielle Gruppe hochqualifizierter Arbeitskräfte (HQA) auszuwählen, leitet sich aus folgenden Überlegungen her: Einmal wurde im vorigen Abschnitt dargelegt, daß bei Untersuchungen dieser Art der Schwerpunkt bei der qualitativen Interpretation der empirisch ermittelten Daten liegt. Die Auswahl von Probanden einer Fachrichtung, deren Angaben über Bildungsgang und Berufssituation der Verfasser nach seiner eigenen Vorbildung eher beurteilen kann, lag daher nahe. Neben diesem eher pragmatischen Argument sprechen jedoch auch theoretische Gesichtspunkte, die im Zusammenhang mit der bereits erwähnten Politologen-Studie zu sehen sind, für die getroffene Auswahl:

- Das Studium der Betriebswirtschaftslehre ist ein bereits seit längerer Zeit allgemein anerkannter Berufsausbildungsgang. Dem entspricht die Tatsache, daß im Beschäftigungssystem Positionen und Karrieren existieren, die auf den Einsatz von Diplom-Kaufleuten zugeschnitten sind. Man kann daher davon ausgehen, daß Diplom-Kaufleute beim Eindringen in das Beschäftigungssystem nicht mit Schwierigkeiten aufgrund mangelnder Informationen über ihre Verwendbarkeit zu rechnen haben. Gerade in dieser Beziehung unterscheiden sie sich stark von den Politologen.
- Damit stehen vermutlich unmittelbar bestimmte Erwartungen auf Seiten der Absolventen in Zusammenhang. So kann angenommen werden, daß die Mehrheit der Diplom-Kaufleute nach Studienabschluß den Aufstieg in Führungspositionen in Unternehmen der Privatwirtschaft im Auge hat. Derartig konkrete Berufserwartungen sind dagegen bei den Politologen nicht zu erwarten. Die Verhaltensweisen der Arbeitskräfte in unterschiedlichen Arbeitssituationen dürften jedoch durch die jeweiligen Berufserwartungen beeinflußt werden.
- In der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre sind die Absolventenzahlen in den vergangenen Jahren, wie in einer Reihe anderer Disziplinen, gestiegen. Zweifellos hat diese Expansion unabhängig von Arbeitskräftebedarfsprognosen stattgefunden. Die Steigerungen führten bereits zu der Behauptung, daß es einen Überschuß unter anderem auch an Diplom-Kaufleuten gebe, der die Entwicklung eines „akademischen Proletariats“ befürchten lasse³⁰. Zur Untersuchung der skizzierten Fragen sind daher die Absolventen dieser expandierenden Fachrichtung gut geeignet.
- Bei den Diplom-Kaufleuten handelt es sich um Absolventen einer nicht nur quantitativ expandierenden Fachrichtung. Auch die Studieninhalte haben sich im Zeitablauf verändert und erweitert (neue Kostenrechnungsverfahren, moderne Management- und Planungstechniken usw.). Diese inhaltlichen Veränderungen haben nicht losgelöst von den Erfordernissen und Wünschen beziehungsweise den tatsächlichen Veränderungen in der Praxis stattgefunden. Man kann daher erwarten, daß die Qualifikationen der Diplom-Kaufleute unmittelbarer im Beschäftigungssystem verwertbar sind als etwa die der Politologen. Die Diplom-Kaufleute sind auch aus diesem Grunde im Hinblick auf das Erkenntnisziel dieser Untersuchung als Kontrastgruppe zu den Politologen gut geeignet.
- Ferner ist zu vermuten, daß gesellschaftspolitisch motivierte Vorurteile gegen Diplom-Kaufleute nicht in ähnlichem Maße bestehen wie gegen Politologen, so daß die Aufnahme in das Beschäftigungssystem auch aus diesem Grunde erleichtert ist.

1.5 Auswahl der Probanden und Durchführung der Erhebung

Bei den Befragten handelt es sich um ehemalige Studierende deutscher Staatsangehörigkeit der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre, die zwischen dem Sommersemester 1964 und dem Wintersemester 1968/69 (jeweils einschließlich) an der Universität Hamburg, der Universität Göttingen sowie der Technischen Universität Berlin ihr Diplomexamen mit Erfolg abgelegt haben. Mit der Auswahl dieser Examenstermine sollte sichergestellt werden, daß einerseits die Probanden bereits über eine gewisse Berufserfahrung verfügen, andererseits aber die Berufseingangsphase noch nicht zu lange zurückliegt.

Für die Auswahl der genannten Universitäten waren folgende Gründe maßgeblich: Eine Totalerhebung war schon aus zeitlichen Gründen und solchen der Arbeitsbelastung nicht möglich. Die Alternativlösung – Stichprobe aus den Absolventen sämtlicher Hochschulen und Universitäten – konnte gleichfalls nicht durchgeführt werden, weil eine Reihe von Universitäten, wie zum Beispiel Köln³¹, Frankfurt und München, es abgelehnt hatten, das notwendige Adressenmaterial zur Verfügung zu stellen.

Der Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse kann daher nicht erhoben werden. So sind keine Absolventen einer Universität Süddeutschlands im Sample vertreten. Auch die Tatsache, daß Köln nicht berücksichtigt werden konnte, obwohl dort während des Auswahlzeitraums etwa dreißig Prozent aller Absolventen ausgebildet worden sind, spricht gegen die Repräsentativität. Die vorgenommene Auswahl ist jedoch im Rahmen einer eher qualitativen Analyse vertretbar. Mit ihr ist zumindest gewährleistet, daß eine sogenannte „Massenuniversität“ in einem Ballungsgebiet (Hamburg) wie auch eine kleinere Universität in einer wirtschaftlich relativ unterentwickelten Region (Göttingen) repräsentiert sind.

An den Universitäten Göttingen und TU Berlin wurden Totalerhebungen durchgeführt. Aus der Gesamtheit der Hamburger Absolventen (insgesamt 1.121 Absolventen) wurde eine nach den Examensterminen geschichtete Stichprobe gezogen. Darin waren auch Ausländer enthalten (insgesamt haben 22 Ausländer in dem interessierenden Zeitraum ihr Examen mit Erfolg abgelegt), die nicht in die Befragung einbezogen wurden, so daß von der Gesamtheit der Hamburger Absolventen schließlich 429 in das Sample eingegangen sind. Das Sample erreichte damit eine Gesamtgröße von 1.032 Probanden, die sich auf die einzelnen Universitäten folgendermaßen verteilen:

Universität Hamburg	429 Probanden (Stichprobe)
Universität Göttingen	453 Probanden (Totalerhebung)
TU Berlin	150 Probanden (Totalerhebung)
Insgesamt	1.032 Probanden

Mitte September 1970 ist den Probanden ein Fragebogen zugeschickt worden. Im Oktober, November und nochmals im Dezember 1970 wurden Erinnerungsschreiben verschickt, im November zusammen mit einem weiteren Exemplar des Fragebogens. Parallel dazu wurde durch einen umfangreichen Schriftwechsel mit den zuständigen Einwohnermeldeämtern das ursprünglich zum Teil fehlerhafte Adressenmaterial korrigiert. In den Fällen, in denen bekannt wurde, daß sich die Absolventen für einen unbestimmten Zeitraum im Ausland befinden und dort erwerbstätig sind, wurde nicht weiter nachgefragt, da davon ausgegangen werden muß, daß die Angaben dieser Absolventen mit denen der im Inland Beschäftigten nicht zuverlässig vergleichbar sind.

Alle bis zum 20. Januar 1971 eingegangenen ausgefüllten Fragebogen von im Inland befindlichen Absolventen bilden die empirische Grundlage für diese Untersuchung. Von den 1.032 Probanden der Stichprobe waren zwei verstorben. Von 26 Probanden konnte keine Adresse ermittelt werden, weitere 26 befanden sich zum Befragungszeitpunkt im Ausland und interessierten aus den genannten Gründen nicht weiter. Von den verbleibenden 978 Probanden sind bis zum 20. Januar 1971 829 (84,8 Prozent) ausgefüllte Fragebogen eingegangen, nach dem 20. Januar 1971 weitere 11 (1,1 Prozent), die jedoch nicht mehr mit ausgewertet werden konnten. Von 121 Personen (12,4 Prozent) kam keine Antwort, 17 Probanden (1,7 Prozent) verweigerten ausdrücklich die Beantwortung der Fragen (Tabelle 1).

Tabelle 1: Rücklauf nach Hochschulen

Rücklauf	Hamburg	Göttingen	TU Berlin	Insgesamt
Rücklauf bis zum 20. 1. 1971				
absolut	339	374	116	829
Prozent	84,3	86,8	80,0	84,8
Rücklauf nach dem 20. 1. 1971				
absolut	4	3	4	11
Prozent	1,0	0,7	2,8	1,1
Anzahl ausdrücklicher Verweigerer				
absolut	3	9	5	17
Prozent	0,8	2,1	3,4	1,7
Keine Antwort				
absolut	56	45	20	121
Prozent	13,9	10,4	13,8	12,4
Insgesamt				
absolut	402	431	145	978
Prozent	100,0	100,0	100,0	100,0

Aufgrund der relativ niedrigen „Verweigererquote“ (von insgesamt 138 Absolventen sind keine Angaben vorhanden) sind Verzerrungen der Ergebnisse in größerem Umfang nicht zu erwarten, kleinere allerdings nicht auszuschließen. Diese abzuschätzen ist kaum möglich, da über die Berufssituation der Verweigerer praktisch keine Angaben vorhanden sind. Es kann lediglich festgestellt werden, daß sie durchschnittlich etwas schlechtere Examina (3,18) abgelegt haben als die Probanden, auf deren Angaben sich die folgenden Ausführungen stützen (3,07). Sollte die Examensnote die Aufnahme- und Verwendungssituation der Absolventen beeinflussen, ist damit zu rechnen, daß die Absolventen, die sich in ungünstigen Berufssituationen befinden, leicht unterrepräsentiert sind. Auf diese Möglichkeit ist an den entsprechenden Stellen der Analyse Rücksicht zu nehmen.

1.6 Zur Begründung der Auswertungsschritte

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage nach den Faktoren, die Aufnahme und Verwendung von Diplom-Kaufleuten im Beschäftigungssystem beeinflussen. Sowohl der Aufnahme- als auch der Verwendungsaspekt gehören zur Charakterisierung der Berufssituation.

„Aufnahme bezeichnet hierbei Vorgänge, die die materielle Sicherung individueller Lebenschancen begründen. Solange der Beruf noch weitgehend den sozio-ökonomischen Status determiniert, läßt sich an den Konditionen der Aufnahme im Beschäftigungssystem erkennen, ob das bildungspolitische Ziel der Beeinflussung der Lebenschancen durch Bildung erreicht wird.“³²

Bei der Untersuchung des Aufnahmeaspekts geht es um die Fragen, ob die Absolventen überhaupt eine Tätigkeit finden, das heißt erwerbstätig sind, in welchen institutionellen Bereichen (öffentlicher Dienst, Wirtschaft usw.) beziehungsweise in welchen Wirtschaftszweigen sie beschäftigt sind und vor allem, ob sie Karriere – im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs – machen und welche Einkommen sie erzielen konnten. Gerade die beiden zuletzt genannten Faktoren dürften im wesentlichen den sozio-ökonomischen Status und damit die materielle Sicherung der Lebenschancen bestimmen.

Doch damit sind zunächst lediglich die „äußeren“ – wenn auch für die Absolventen zweifellos sehr wichtigen – Kennzeichen ihrer Berufssituation angesprochen. Materieller und statusmäßiger Berufserfolg ist kein hinreichender Indikator dafür, daß die Absolventen einen vorhandenen „Bedarf“ decken. Entscheidend ist, daß sie ihre Qualifikationen in ihren jeweiligen konkreten Arbeitssituationen auch verwenden können. „Verwendung kennzeichnet den Prozeß der Verwertung von Wissen, der sich . . . vor allem aber in der Innovation von Mitteln zur Optimierung vorgegebener Ziele beziehungsweise in der Innovation von Zielen niederschlägt.“³³

Eine möglichst weitgehende Anwendung individueller Qualifikation – und dazu gehört auch das Einbringen zusätzlicher, bisher nicht abverlangter, in den jeweiligen Arbeitssituationen jedoch sinnvoll einsetzbarer Qualifikationen – ist vermutlich nur unter bestimmten persönlichen, bildungsmäßigen und organisatorischen Voraussetzungen möglich. Gerade das Einbringen zusätzlicher Qualifikationen ist aber interpretierbar als Einflußnahme der Absolventen (des Angebots an Qualifikationen) auf die Größe des „Bedarfs“ und damit auch unter Umständen der artikulierten Nachfrage nach Qualifikationen, denn es bedeutet zugleich die Eröffnung beziehungsweise Erweiterung adäquater Einsatzmöglichkeiten für Gleichqualifizierte.

Die Verwendungssituation, in der sich die Diplom-Kaufleute befinden, soll durch die Beantwortung folgender Fragen charakterisiert werden:

- a) Welche Faktoren beeinflussen das Ausmaß des ausbildungsniveau-adäquaten Einsatzes?
- b) Welche Faktoren determinieren die Chance, durch eigene Initiative beziehungsweise die daraus resultierenden Veränderungen zusätzliche Qualifikationen einbringen zu können?

Es ist denkbar, eine Skalierung der Qualifikationsniveaus des Einsatzes anhand konkreter Tätigkeitsmerkmale vorzunehmen. Diese Möglichkeit kommt hier jedoch schon deshalb nicht in Betracht, weil keine Einzelangaben über die von den Absolventen ausgeübten Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Um derartige Daten zu erhalten, wäre es notwendig, begleitende Beobachtungen durchzuführen³⁴. In dieser Untersuchung wird daher der Versuch unternommen, die Einsatzniveaus mit Hilfe folgender Indikatoren zu typisieren:

- subjektive Beurteilung der Absolventen, ob die im Studium erworbenen Qualifikationen von ihnen bei der Erledigung ihrer Aufgaben benötigt beziehungsweise nicht benötigt werden;
- als notwendig erachteter formaler Bildungsabschluß der potentiellen Nachfolger auf den jeweiligen Positionen.

Die Kombination dieser beiden Indikatoren erklärt sich aus der Annahme, daß die Erkenntnis mangelnder Einsatzmöglichkeiten für eigene Qualifikationen sich in den Angaben niederschlägt, die über den wünschenswerten formalen Bildungsabschluß des potentiellen Nachfolgers gemacht werden.

Wichtig ist die Untersuchung der Einflußfaktoren, die die Chance, in eigener Initiative zusätzliche Qualifikationen einzubringen, determinieren. Dazu ist es zunächst notwendig, die Gruppe der Probanden, die überhaupt Veränderungsversuche unternommen hat, von den übrigen abzugrenzen. Ausgehend von der Annahme, daß alle Absolventen aufgrund ihres Sachverständes zu sinnvollen Veränderungsvorschlägen in der Lage wären und insofern ein Veränderungspotential darstellen, wird diese Abgrenzung anhand folgender Angaben durchgeführt: Absolventen, die sich als alleinige Initiatoren beziehungsweise Mitinitiatoren tatsächlich stattgefundener Veränderungen bezeichnen und/oder (weitere) Veränderungen durchzusetzen suchen, werden als die „Aktiven“ bezeichnet. Sie verkörpern das aktivierte Veränderungspotential. Die übrigen, das heißt diejenigen, die weder an der Initiierung stattgefundener Veränderungen beteiligt waren noch (weitere) Veränderungen – aus welchen Gründen auch immer – für notwendig erachten, werden dagegen zu der Gruppe der „Inaktiven“ zusammengefaßt.

Die Typenbildung als Hilfsmittel der Auswertung ist problematisch, da sie bereits eine Art qualitative Vorauswertung darstellt, die jedoch auf theoretischen Überlegungen und nicht auf empirisch ermittelten Sachverhalten basiert. Es besteht die Gefahr, daß Korrelationen unterschiedlicher Richtung zwischen einzelnen Variablen, die einen Typus konstituieren, und solchen, die zur Erklärung für die Existenz des Typus heranzuziehen wären, nicht erkannt werden. Dafür ermöglicht das Arbeiten mit Typen, die Wirkung einzelner Merkmalsausprägungen auf die Variationen komplexerer Zusammenhänge direkt zu analysieren. Auf die Typenbildung wird im einzelnen im weiteren Text jeweils besonders eingegangen.

Ob Absolventen ausbildungsniveau-adäquat eingesetzt sind, dürfte wesentlich durch organisatorische Faktoren beeinflußt sein. Zunehmende Arbeitsteilung und die damit verbundene zunehmende Standardisierung der zu verrichtenden Arbeitshandlungen werden die Verwendungsmöglichkeiten für komplexeres eigenes Wissen negativ beeinflussen. Zur Untersuchung dieses Problembereiches müssen daher organisatorische Variablen wie

- institutioneller Bereich,
- Wirtschaftszweig,
- Positionsbereich (Stab – Linie),
- Organisationsgröße und
- Belastung mit Routinearbeiten

herangezogen werden. Auch die unmittelbare persönliche Umwelt der Befragten, das heißt das Bildungsniveau und die Fachrichtung der jeweiligen Vorgesetzten und Mitarbeiter, darf nicht außer acht gelassen werden, da persönliche Widerstände gegen die Verwendung von Diplom-Kaufleuten denkbar sind. Diese Variablen sind im Hinblick auf die Chance, durch eigene Initiative Veränderungen bewirken und damit zur verstärkten Verwendung eigener Qualifikationen beitragen zu können, vermutlich ebenfalls von Bedeutung.

Ein bedeutsamer Einflußfaktor ist in der hierarchischen Stellung des Absolventen innerhalb der Organisation zu vermuten. Die am Arbeitsplatz vorhandenen Verhaltensspielräume, die initiatives Verhalten begünstigen, werden mit aufsteigender hierarchischer Stellung zunehmen. Dabei ist davon auszugehen, daß die Verhaltensspielräume von der jeweiligen Organisationspitze nicht unbedingt bewußt gewährt werden. Vielmehr dürften sich Spielräume zwangsläufig aus der Tatsache ergeben, daß auf Positionen höherer Hierarchieebenen die einzelnen Arbeitshandlungen, das heißt der Arbeitsvollzug, nicht unmittelbar kontrollierbar sind. Wie bereits ausgeführt, ist die hierarchische Stellung als wesentliche Bestimmungsgröße des sozio-ökonomischen Status zu betrachten. Damit zeigt sich, daß die Konditionen der Aufnahme auch im Hinblick auf die Verwendungssituation von Bedeutung sind.

Der hierarchische Aufstieg, das heißt der Berufserfolg im üblichen Sinne, dürfte seinerseits durch eine Reihe von Faktoren begünstigt beziehungsweise behindert werden. Sicherlich spielen dabei organisatorische Variablen auch eine Rolle. Bedeutsamer ist jedoch vermutlich

folgender Zusammenhang: Die erwähnten mangelnden Möglichkeiten direkter Kontrolle des Arbeitsvollzuges in höheren Positionen haben zur Folge, daß bei der Rekrutierung für derartige Positionen der Versuch einer vorgelagerten Verhaltenskontrolle unternommen wird. Die Besetzung von Positionen höherer Hierarchieebenen ist interpretierbar als Problem der Auswahl von Arbeitskräften, die hinsichtlich der Ziele und Normen der Organisation loyal sind. Für den hierarchischen Aufstieg werden daher eher „extra-funktionale“ Kriterien³⁵ wie Loyalität, Wertkonsensus, Anpassungsbereitschaft und Habitus an Bedeutung gewinnen. Es ist daher zu erwarten, daß

- soziale Herkunft,
- persönliche Beziehungen,
- Dauer der Erwerbstätigkeit,
- Organisationszugehörigkeit und
- Teilnahme an organisationsinternen Aus- und Weiterbildungsprogrammen

als Einflußfaktoren wirksam sind. Bildungsbiographische Daten wie Studienschwerpunkte, Studiendauer und Examensnote werden dagegen eine nebengeordnete Rolle spielen.

Für den Verbleib nach institutionellen Bereichen und Wirtschaftszweigen könnten jedoch diese bildungsbiographischen Daten einen Erklärungsbeitrag leisten. So ist vermutlich für den Verbleib an der Hochschule eine gute Examensnote Rekrutierungsvoraussetzung. Spezielle Kenntnisse etwa in Handelsbetriebswirtschaftslehre, Bankbetriebswirtschaftslehre oder Wirtschaftsprüfungs- und Steuerlehre könnten in einer bevorzugten Aufnahme durch die Organisationen der entsprechenden Wirtschaftszweige ihren Niederschlag finden.

Damit sind die wesentlichen Variablenkomplexe, die zur Beantwortung der Untersuchungsfragen herangezogen werden müssen, skizziert und die vermuteten Zusammenhänge angedeutet. Dementsprechend gliedert sich die weitere Darstellung: Nach einer kurzen Charakterisierung der Untersuchungsgruppe werden zunächst die Einflußfaktoren für den Verbleib der Absolventen nach institutionellen Bereichen und Wirtschaftszweigen untersucht. Es folgt die Analyse der Determinanten des Berufserfolges, das heißt der erreichten hierarchischen Stellung und der Höhe des Einkommens. Auf dieser Grundlage wird dann die Verwendungssituation untersucht, das heißt das Ausmaß eines ausbildungsniveau-adäquaten Einsatzes sowie die Chancen zu initiativem, Veränderungen bewirkendem Verhalten einschließlich seiner qualitativen Auswirkungen.

2. Charakterisierung der befragten Absolventen

2.1 Sozialdaten

Die Bedeutung askribierter Merkmale (wie zum Beispiel der sozialen Herkunft und des Geschlechts) für den beruflichen Werdegang ist in einer Reihe von Untersuchungen empirisch nachgewiesen worden³⁶, so daß sie auch in dieser Analyse berücksichtigt werden sollte. Wegen der geringen Anzahl weiblicher Absolventen im Sample ist es jedoch im weiteren Verlauf der Untersuchung nicht möglich, die Bedeutung des Geschlechts als Einflußfaktor für Aufnahme und Verwendung näher zu analysieren.

Von den insgesamt 829 Absolventen sind 39 (4,7 Prozent) weiblich. Dieser Anteil ist etwas geringer als der Anteil der weiblichen Absolventen gleicher Fachrichtung im vergleichbaren Zeitraum an sämtlichen Hochschulen in der Bundesrepublik (6,5 Prozent)³⁷. Generell sind in der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre im Vergleich zu anderen Fachrichtungen weibliche Absolventen stark unterrepräsentiert. Bei der Gesamtheit der Hochschulfächer betrug der Anteil der weiblichen Absolventen in der Bundesrepublik und Westberlin im Sommersemester 1964 im ganzen 23,5 Prozent³⁸. Die Unterrepräsentierung bei den Diplom-Kaufleuten ist vermutlich auf die Einschätzung der Berufschancen nach Abschluß des Studiums zurückzuführen.

Als wichtige Indikatoren für die soziale Herkunft sind die Vorbildung und die Stellung des Vaters im Beruf zu betrachten. Da diese beiden Faktoren sich deutlich gegenseitig beeinflussen – mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ besteht zwischen beiden bei Anwendung der üblichen Kategorien ein Zusammenhang –, sollen mit Hilfe des Indikators „Stellung des Vaters im Beruf“ folgende drei Sozialschichten definiert werden:

Obere Mittelschicht (OMS): Freiberuflich Tätige, Selbständige mit mehr als zehn Beschäftigten, leitende Angestellte, Beamte des höheren Dienstes

Mittelschicht (MS): Selbständige mit weniger als zehn Beschäftigten, sonstige Angestellte, Beamte des gehobenen und einfachen Dienstes

Unterschicht (US): Arbeiter, Landwirte

Von den 829 Probanden haben 812 Angaben über die berufliche Stellung des Vaters gemacht. Diese Absolventen stammen nach obiger Definition aus folgenden Sozialschichten:

Obere Mittelschicht	464 Probanden =	57,2 Prozent
Mittelschicht	295 Probanden =	36,3 Prozent
Unterschicht	53 Probanden =	6,5 Prozent
Insgesamt	812 Probanden =	100,0 Prozent

Damit wird auch in dieser Untersuchung deutlich, daß Unterschichtkinder, das heißt Kinder von Arbeitern beziehungsweise Landwirten, an deutschen Hochschulen stark unterrepräsentiert sind³⁹.

2.2 Erwerbstätigkeit vor dem Studium

Häufig wird der Vorwurf erhoben, daß die Universitätsausbildung zu wenig praxisorientiert ist. Es ist daher damit zu rechnen, daß eine Erwerbstätigkeit vor Studienbeginn, die dem späteren Absolventen bereits die Möglichkeit bot, erste Erfahrungen in der Praxis zu sammeln, für die spätere Aufnahme und Verwendung von Bedeutung ist. Vor allem ist dabei an das Absolvieren einer kaufmännischen Lehre, die bereits eine berufsqualifizierende Ausbildung darstellt, zu denken. Von den befragten Absolventen hatten 242 (29 Prozent) vor Beginn ihres Betriebswirtschaftslehre-Studiums eine kaufmännische Lehre von mindestens 24monatiger Dauer absolviert. Weitere 13 (2 Prozent) hatten eine kaufmännische Lehre begonnen, aber nicht beendet.

150 Absolventen (18 Prozent) gaben an, vor dem Studium einer Erwerbstätigkeit (außer Lehre oder Praktikum) nachgegangen zu sein. Dabei zeigt sich, daß mit 38 Prozent die Unterschichtkinder gegenüber 19 Prozent der Mittelschicht- und 16 Prozent der Obere-Mittelschicht-Kinder relativ häufiger erwerbstätig waren. Diese unterschiedliche Repräsentierung der verschiedenen Sozialschichten ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,001$ nicht zufällig.

2.3 Studium

Informationen, wie sie zum Beispiel die Studiendauer und die Examensnote darstellen, könnten bei der Erstrekutierung nach Studienabschluß von den einstellenden Organisationen ebenfalls als Auswahlkriterien benutzt werden. Die folgenden Ausführungen erscheinen daher notwendig, haben aber vor allem deskriptiven Charakter, da es nicht Aufgabe dieser Untersuchung sein konnte, die Determinanten des Studienverhaltens und des Studienerfolges im einzelnen zu analysieren.

2.3.1 Studienort

Die Probanden, von denen verwertbare Informationen eingegangen sind, verteilen sich auf die Hochschulorte folgendermaßen:

Hamburg	339 = 40,9 Prozent
Göttingen	374 = 45,1 Prozent
Berlin	116 = 14,0 Prozent
Insgesamt	829 = 100,0 Prozent

Es ist eindeutig nachweisbar, daß die drei Universitäten jeweils einen spezifischen regionalen Einzugsbereich haben (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$): 57 Prozent der Probanden der Universität Hamburg haben ihre Hochschulreife in Hamburg oder Schleswig-Holstein erworben. Von den Göttinger Absolventen hat dagegen die Mehrheit (gleichfalls 57 Prozent) das Abitur beziehungsweise die vergleichbare Prüfung in Niedersachsen abgelegt, während 53 Prozent der befragten Absolventen der TU Berlin die Hochschulreife in Westberlin erworben haben.

Die Absolventen der verschiedenen Hochschulen unterscheiden sich hinsichtlich der Häufigkeit einer kaufmännischen Lehre vor dem Beginn des Studiums. Die Hamburger Absolventen verfügen häufiger (39 Prozent) über diese Zusatzqualifikation als ihre Göttinger beziehungsweise Berliner Kollegen (23 Prozent beziehungsweise 22 Prozent). Dieser Unterschied zwischen Hamburg und Göttingen beziehungsweise Berlin ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ nicht zufällig.

2.3.2 Studienverlauf und Examen

2.3.2.1 Studiendauer

Die durchschnittliche Studiendauer (Anzahl der Semester, die ein Absolvent bis zum Examen immatrikuliert war) der befragten Absolventen betrug im Untersuchungszeitraum 11,18 Semester⁴⁰. Zwischen den Universitäten bestehen jedoch Unterschiede (Tabelle 2).

Tabelle 2: Durchschnittliche Studiendauer nach Hochschulen

Hochschule	Durchschnittliche Studiendauer (in Semestern)
Hamburg	10,25
Göttingen	11,73
TU Berlin	12,14
Gesamtdurchschnitt	11,18

Tabelle 3: Zeitliche Entwicklung der Studiendauer (in Prozent)

Studiendauer in Semestern	Examenstermin				
	SS 64 WS 64/65	SS 65 WS 65/66	SS 66 WS 66/67	SS 67 WS 67/68	SS 68 WS 68/69
7 bis 9	36,8	25,0	21,3	16,7	17,5
10 bis 12	45,9	58,8	62,4	65,1	51,9
13 bis 15	13,5	12,5	12,8	15,6	26,9
16 und mehr	3,8	3,7	3,5	2,7	3,8
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Anzahl der Probanden absolut	(133)	(136)	(141)	(186)	(212)

Die Unterschiede in der Studiendauer zwischen den Hochschulen sind signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$). So studierten in Hamburg 40 Prozent der Absolventen weniger als 10 Semester (Göttingen: 10 Prozent; TU Berlin: 14 Prozent). Insgesamt 92 Prozent der Hamburger brauchten bis zum Examen weniger als 13 Semester (Göttingen: 73 Prozent; TU Berlin: 64 Prozent). Andererseits studierten in Berlin 11 Prozent (Hamburg: 2 Prozent; Göttingen: 3 Prozent) 16 oder mehr Semester.

Im Zeitablauf hat sich die durchschnittliche Studiendauer tendenziell verlängert. Während die Absolventen der Examenstermine Sommersemester 1964 und Wintersemester 1964/65 durchschnittlich 10,7 Semester immatrikuliert waren, brauchten die Absolventen der Termine Sommersemester 1968 und Wintersemester 1968/69 durchschnittlich 11,7 Semester bis zum Examen. Der Anteil der Langzeitstudierer (16 und mehr Semester) ist jedoch während dieser Zeitspanne ungefähr konstant geblieben (Tabelle 3).

Eine vor Studienbeginn absolvierte kaufmännische Lehre beeinflusst die Studiendauer positiv. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ besteht zwischen den Variablen ein systematischer Zusammenhang. Die Absolventen mit kaufmännischer Lehre haben durchschnittlich 10,4 Semester bis zum Examen studiert, während die übrigen durchschnittlich 11,5 Semester benötigten. Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich. Insbesondere in den sogenannten propädeutischen Fächern wie Buchhaltung und Finanzmathematik haben die Studenten mit absolvierter Lehre gegenüber ihren Mitstudenten einen wissensmäßigen Vorteil⁴¹. Dieser Tatsache wird auch in den meisten Prüfungsordnungen bei der Festsetzung der Mindeststudiendauer Rechnung getragen.

Tabelle 4: Studiendauer und kaufmännische Lehre

Studiendauer in Semestern	Kaufmännische Lehre					
	Ja		Nein		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
7 bis 9	78	33,1	103	18,0	181	22,4
10 bis 12	132	55,9	328	57,3	460	56,9
13 bis 15	24	10,2	115	20,1	139	17,2
16 und mehr	2	0,8	26	4,5	28	3,5
Insgesamt	236	100,0	572	100,0	808	100,0

Tabelle 5: Studiendauer und Erwerbstätigkeit während des Studiums

Studiendauer in Semestern	Dauer der Erwerbstätigkeit während des Studiums (in Monaten)									
	Unter 6		6 bis 12		13 bis 24		Über 24		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
7 bis 9	116	23,2	32	21,2	17	18,7	16	24,2	181	22,4
10 bis 12	288	57,6	93	61,6	55	60,4	24	36,4	460	56,9
13 bis 15	89	17,8	18	11,9	14	15,4	18	27,3	139	17,2
16 und mehr	7	1,4	8	5,3	5	5,5	8	12,1	28	3,5
Insgesamt	500	100,0	151	100,0	91	100,0	66	100,0	808	100,0

Zu einer Verlängerung der durchschnittlichen Studiendauer führt dagegen eine Erwerbstätigkeit (ohne Praktika) während des Studiums. Dieser Zusammenhang ist ebenfalls signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ – Tabelle 5). Die Absolventen, die während ihres Studiums weniger als 6 Monate erwerbstätig waren, studierten durchschnittlich 11 Semester. Dagegen liegt die durchschnittliche Studiendauer der Probanden, die mehr als 24 Monate einer Erwerbstätigkeit nachgingen, bei 12 Semestern. Zwischen einer Erwerbstätigkeit (außer Lehre und Praktikum) vor und während des Studiums (außer Praktika) besteht auch ein signifikanter Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$). So waren die Absolventen, die vor Studienbeginn bereits erwerbstätig waren, auch während des Studiums häufiger erwerbstätig als die übrigen Absolventen (Tabelle 6).

Wie bereits festgestellt wurde, waren die Unterschichtkinder relativ häufiger vor Studienbeginn erwerbstätig als diejenigen anderer Sozialschichten. Zumindest für diese Gruppe ist anzunehmen, daß finanzielle Gründe für eine Erwerbstätigkeit während des Studiums ausschlaggebend sind.

Tabelle 6: Erwerbstätigkeit vor* und während des Studiums

Dauer der Erwerbstätigkeit während des Studiums (in Monaten)	Erwerbstätigkeit vor dem Studium					
	Ja		Nein		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
0	56	37,3	429	63,2	485	58,5
Unter 6	4	2,7	31	4,6	35	4,2
6 bis 12	37	24,7	114	16,8	151	18,2
13 bis 24	29	19,3	63	9,3	92	11,1
Über 24	24	16,0	42	6,2	66	8,0
Insgesamt	150	100,0	679	100,0	829	100,0

* Außer Lehre und Praktikum.

2.3.2.2 Studienschwerpunkte

Ein Indikator für die Studienschwerpunkte der Absolventen ist in den gewählten speziellen Betriebswirtschaftslehren zu sehen, in denen im Hauptexamen Prüfungen abgelegt wurden. Eine Übersicht über die von den Probanden am häufigsten als Prüfungsfächer genannten Spezialgebiete gibt Tabelle 7.

Tabelle 7: Abgelegte Prüfungen in ausgewählten Prüfungsfächern

Spezielle Betriebswirtschaftslehre	Zahl der Nennungen
Betriebswirtschaftslehre des Handels und ähnliches	358
Steuerlehre, Revision und Treuhand	330
Industriebetriebslehre	309
Bankbetriebswirtschaftslehre	221
Organisationslehre	150
Unternehmensforschung, Operations Research	106

Zwischen den Hochschulen bestehen dabei Unterschiede. An der TU Berlin dominierte die Industriebetriebslehre, während in Göttingen Betriebswirtschaftslehre des Handels sowie Steuerlehre, Revision und Treuhand, in Hamburg Bankbetriebslehre am häufigsten gewählt wurden (Tabelle 8). Worauf diese Unterschiede im einzelnen zurückzuführen sind, ist anhand des vorliegenden Datenmaterials nicht feststellbar. Unterschiede im Angebot an Lehrveranstaltungen dürften dabei sicher eine gewisse Rolle spielen. Vermutlich sind jedoch individuelle Motive der Studenten von größerer Bedeutung.

Tabelle 8: Studienschwerpunkte (Prüfungsfächer) nach Hochschulen

Prüfungsfach (spezielle Betriebswirtschaftslehren) Zahl der Nennungen	Hochschulort		Göttingen		TU Berlin		Insgesamt	
	Hamburg absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Bank-BWL	180	53,1	38	10,2	3	2,6	221	26,7
Handels-BWL	92	27,1	243	65,0	23	19,8	358	43,2
Industrie-BWL	132	38,9	119	31,8	58	50,0	309	37,3
Steuerlehre, Revision und Treuhand	87	25,7	208	55,6	35	30,2	330	39,8
Organisationslehre	–	–	136	36,4	14	12,1	150	18,1
Unternehmensforschung (OR)	20	5,9	85	22,7	1	0,9	106	12,8
Zahl der Absolventen	339	100,0	374	100,0	116	100,0	829	100,0

2.3.2.3 Examensnote

Die durchschnittliche Examensnote der untersuchten Absolventen liegt bei 3,07⁴². An den drei Hochschulen unterscheiden sich die Durchschnittsnoten nicht wesentlich: Hamburg 3,18, Göttingen 2,99 und TU Berlin 3,06. Der Vergleich der durchschnittlichen Examensnoten macht jedoch die tatsächlichen Verhältnisse nicht deutlich, da die Streuungen um die Mittelwerte unterschiedlich groß sind. So zeigt sich, daß zwischen der Examensnote und dem Hochschulort ein signifikanter Zusammenhang besteht (Irrtumswahrscheinlichkeit < 0,0005 – Tabelle 9). Während von den Göttinger Absolventen 23 Prozent ihr Examen mit

Tabelle 9: Hochschulort und Examensnote

Examensnote	Hochschulort							
	Hamburg		Göttingen		TU Berlin		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
1	5	1,5	8	2,1	–	–	13	1,6
2	33	9,7	77	20,6	18	15,5	128	15,4
3	198	58,4	200	53,6	73	62,9	471	56,9
4	103	30,4	88	23,6	25	21,6	216	26,1
Insgesamt	339	100,0	373	100,0	116	100,0	828	100,0

„gut“ oder besser bestanden haben, waren es an der TU Berlin 16 Prozent und in Hamburg nur 11 Prozent. Ein Examen ohne Prädikat, das heißt mit einer Gesamtnote schlechter als „befriedigend“, erhielten an der TU Berlin 22 Prozent der untersuchten Absolventen, in Göttingen waren es 24 Prozent, in Hamburg aber immerhin 30 Prozent. Bei der Würdigung dieses Ergebnisses muß berücksichtigt werden, daß die Bewertung von Leistungen im Ausbildungssystem und damit die Notengebung sehr problematisch und eine objektive Vergleichbarkeit kaum gegeben ist.

Eine vor dem Studium absolvierte kaufmännische Lehre ist auf die Examensnote offensichtlich von Einfluß. Allerdings ist dieser Zusammenhang lediglich mit neunzigprozentiger Sicherheit als nicht zufällig anzusehen (Tabelle 10).

Tabelle 10: Examensnote und kaufmännische Lehre

Examensnote	Kaufmännische Lehre					
	Ja		Nein		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
1 oder 2	49	20,3	92	15,7	141	17,0
3	140	57,9	331	56,5	471	56,9
4	53	21,9	163	27,8	216	26,1
Insgesamt	242	100,0	586	100,0	828	100,0

Tabelle 11: Examensnote und Studiendauer

Examensnote	Studiendauer in Semestern									
	7 bis 9		10 bis 12		13 bis 15		16 und mehr		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
1 oder 2	39	21,5	79	17,2	15	10,9	2	7,1	135	16,7
3	110	60,8	268	58,3	73	52,9	11	39,3	462	57,3
4	32	17,7	113	24,6	50	36,2	15	53,6	210	26,0
Insgesamt	181	100,0	460	100,0	138	100,0	28	100,0	807	100,0

Es erscheint die Aussage vertretbar, daß die Studenten mit kaufmännischer Lehre durchschnittlich weniger Semester bis zum Diplomexamen studieren und gleichzeitig bessere Examen ablegen als ihre Mitstudenten ohne kaufmännische Lehre. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen einer über einen längeren Zeitraum während des Studiums dauernden Erwerbstätigkeit, die sich – wie bereits aufgezeigt – negativ auf die Studienzeiten auswirkt, und der Examensnote ist nicht nachweisbar.

Statistisch gesichert (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$) ist aber der Zusammenhang zwischen Studiendauer und Examensnote⁴³. Mit zunehmender Studiendauer werden von den Examenskandidaten schlechtere Examina abgelegt (Tabelle 11). Die durchschnittliche Examensnote der Absolventen, die 7 bis 9 Semester studiert hatten, liegt bei 2,9, bei einer Studiendauer von 10 bis 12 Semestern beträgt sie 3,0. Absolventen mit einer Studiendauer zwischen 13 und 15 Semestern erreichten lediglich einen Notendurchschnitt von 3,2 im Hauptexamen, bei noch längerer Studiendauer sinkt die durchschnittliche Examensnote sogar auf 3,5 ab.

Zwischen sozialer Herkunft und Examensnote besteht dagegen bei den untersuchten Absolventen der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre kein Zusammenhang. Während etwa bei der Untersuchung der Politologen nachgewiesen werden konnte, daß der Einfluß des schichtspezifischen Milieus noch bei der Benotung der Examensleistungen am Ende des Studiums spürbar wird (die Kinder von Arbeitern und Landwirten erzielten signifikant schlechtere Examensnoten als die Kinder anderer Sozialschichten)⁴⁴, zeigt sich bei den Diplom-Kaufleuten kein Zusammenhang dieser Art.

Dieser Unterschied ist vermutlich darauf zurückzuführen, daß in Disziplinen wie Politologie, Soziologie oder Psychologie Sozial- und Kulturfertigkeiten eine größere Rolle spielen als in der Betriebswirtschaftslehre oder gar in den naturwissenschaftlichen Disziplinen. Darüber hinaus „dürfte das spezielle Prüfungsverfahren für Politologen, in dem in einem freien Vortrag die rhetorische Qualifikation erheblich bewertet wird, eine Rolle spielen, da bei Sprachfertigkeiten Arbeiterkinder eher schlechter abschneiden“⁴⁵.

2.3.2.4 Promotion, Zweitstudium

Die Frage nach der Promotion haben insgesamt 786 Probanden beantwortet. 47 von ihnen oder 6 Prozent hatten zum Befragungszeitpunkt bereits promoviert, weitere 90 (11 Prozent) gaben an, ihre Promotion zwar begonnen, aber noch nicht abgeschlossen zu haben. Ein Zweitstudium wird von den Diplom-Kaufleuten in den seltensten Fällen durchgeführt. Lediglich 21 Probanden (2,5 Prozent) hatten ein vollständiges Zweitstudium absolviert, weitere 18 hatten zum Befragungszeitpunkt ihr Zweitstudium noch nicht abgeschlossen. In beiden

Punkten unterscheiden sich die Diplom-Kaufleute klar von den Politologen, von denen 11 Prozent promoviert hatten und weitere 30 Prozent zum Befragungszeitpunkt noch promovierten. Auch hatten 9 Prozent der Politologen ein weiteres Studium (Zweitstudium) absolviert⁴⁶. Diese Unterschiede deuten darauf hin, daß die Politologieabsolventen vermutlich aufgrund ihrer unklaren Arbeitsmarktlage es für notwendig erachten, Zusatzqualifikationen in Form einer Promotion beziehungsweise eines Zweitstudiums zu erwerben, während die Diplom-Kaufleute auch ohne derartige Zusatzqualifikationen keine Schwierigkeiten sehen, angemessene Positionen im Beschäftigungssystem zu erhalten. Letzteres wird in den weiteren Ausführungen näher zu untersuchen sein.

3.
Der Verbleib
der Absolventen

Die Aufnahme der Absolventen durch das Beschäftigungssystem soll im Hinblick auf zwei Aspekte untersucht werden. Zum einen sollen Bestimmungsgrößen für den Verbleib der Absolventen nach institutionellen Bereichen, Wirtschaftszweigen und Positionsbereichen aufgezeigt werden, zum anderen soll der Versuch unternommen werden, Einflußfaktoren für den Berufserfolg, gemessen an der erreichten hierarchischen Stellung und am Einkommen, zu analysieren. Zunächst jedoch einige Informationen über die Gesamterwerbstätigkeit der befragten Absolventen.

3.1 Erwerbstätigkeit

Von der gesamten Population dieser Untersuchung sind

voll erwerbstätig	786 Probanden (94,8 Prozent)
teilzeitlich erwerbstätig	14 Probanden (1,7 Prozent)
nicht erwerbstätig	29 Probanden (3,5 Prozent)
Gesamtpopulation	829 Probanden (100,0 Prozent)

Von den 29 nicht erwerbstätigen Probanden geben lediglich zwei an, daß sie arbeitslos und auf der Suche nach einer Erwerbstätigkeit sind. Nur diese zwei Absolventen können als unfreiwillig nicht-erwerbstätig betrachtet werden. Das bedeutet, daß praktisch alle Absolventen, die es wollten, vom Beschäftigungssystem aufgenommen wurden. Von einer unfreiwilligen Arbeitslosigkeit aufgrund eines Überangebots an Diplom-Kaufleuten kann demnach nicht gesprochen werden. Daß zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf die Erwerbstätigkeit signifikante (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$) Unterschiede bestehen, entspricht den Erwartungen (Tabelle 12).

Dafür, daß lediglich 49 Prozent der weiblichen Absolventen voll erwerbstätig sind, geben vermutlich persönliche Motive den Ausschlag. Jedoch ist auch denkbar, daß die geringen Berufsaussichten im Sinne von Karrieremöglichkeiten, die dazu führen, daß bereits beim Studium der Betriebswirtschaftslehre Studentinnen unterproportional vertreten sind, die persönliche Entscheidung mit beeinflussen.

Tabelle 12: Geschlecht und Erwerbstätigkeit

Erwerbstätigkeit	Geschlecht					
	Männlich		Weiblich		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Voll erwerbstätig	767	97,1	19	48,7	786	94,8
Teilzeit erwerbstätig	10	1,3	4	10,3	14	1,7
Nicht erwerbstätig	13	1,6	16	41,0	29	3,5
Insgesamt	790	100,0	39	100,0	829	100,0

3.2 Verbleib nach institutionellen Bereichen und seine Ursachen

3.2.1 Verbleib nach institutionellen Bereichen

Die Verteilung der erwerbstätigen Absolventen auf die verschiedenen institutionellen Bereiche ist in Tabelle 13 wiedergegeben. Diese Verteilung entspricht den Erwartungen. Diplom-Kaufleute wurden und werden vor allem im Hinblick auf einen späteren Einsatz in der Wirtschaft ausgebildet. Allerdings erschiene ein sinnvoller Einsatz auch im öffentlichen Dienst, speziell in der Wirtschafts- und Finanzverwaltung, möglich. Dieses Einsatzgebiet ist aber offensichtlich ohne jede Bedeutung. Von den in Tabelle 13 aufgeführten 59 Probanden sind 28 im Schuldienst tätig. Es ist zu vermuten, daß Laufbahnvorschriften (Notwendigkeit einer Zweiten Staatsprüfung als Zulassungsvoraussetzung für den höheren Dienst) die Diplom-Kaufleute von der Wirtschafts- und Finanzverwaltung fernhalten.

Tabelle 13: Verbleib nach institutionellen Bereichen

Institutioneller Bereich	Anzahl der Probanden	
	absolut	Prozent
Wirtschaft	668	83,5
Öffentlicher Dienst	59	7,4
Verbände und Parteien	5	0,6
Hochschule	59	7,4
Forschung außerhalb der genannten Bereiche	5	0,6
Sonstiges	2	0,25
Keine Angabe	2	0,25
Insgesamt	800	100,0

Der größte Teil der Absolventen ist unselbständig tätig (Tabelle 14). Die Tatsache, daß nur sehr wenige Absolventen selbständig sind, obwohl die überwiegende Mehrheit der Absolven-

Tabelle 14: Stellung der Absolventen im Beruf

Stellung im Beruf	Anzahl der Probanden	
	absolut	Prozent
Selbständige in Handel und Gewerbe	24	3,0
Freiberuflich Tätige	12	1,5
Angestellte im öffentlichen Dienst	54	6,6
Angestellte	643	80,4
Beamte	63	7,9
Freie Tätigkeit auf Honorarbasis usw.	2	0,3
Sonstiges beziehungsweise keine Angabe	2	0,3
Insgesamt	800	100,0

ten in der Wirtschaft tätig ist, ist sicherlich unter anderem auf ihre relativ geringe Berufserfahrung, das heißt auf die Zeitspanne zwischen dem Examen und dem Befragungszeitpunkt, zurückzuführen.

3.2.2 Bedeutung der sozialen Herkunft

Während im Bereich Hochschule die verschiedenen Sozialschichten repräsentativ vertreten sind – 7,3 Prozent der OMS-Absolventen, 8 Prozent beziehungsweise 7,5 Prozent der MS-beziehungsweise US-Absolventen sind in diesem Bereich beschäftigt – zeigen sich in den Bereichen „öffentlicher Dienst“ und „Wirtschaft“ tendenziell Unterschiede. Im öffentlichen Dienst sind 10 Prozent der Mittelschichtabsolventen, jedoch nur 7 Prozent der OMS- und 4 Prozent der US-Absolventen erwerbstätig. In der Wirtschaft sind dementsprechend US- und OMS-Absolventen gegenüber den MS-Absolventen leicht überrepräsentiert (89 Prozent US, 86 Prozent OMS, 82 Prozent MS). Diese Differenzen sind jedoch statistisch nicht gesichert.

Zur Überprüfung der Hypothese, daß US- und zum Teil auch MS-Absolventen das Bestreben haben, gesicherte Berufspositionen zu erreichen, wie sie vor allem im öffentlichen Dienst vorzufinden sein dürften, ist die vorliegende Population nicht geeignet, weil die Gruppe der US-Absolventen zu schwach besetzt ist. Das vorgefundene Ergebnis kann daher nicht als Falsifizierung dieser Hypothese betrachtet werden.

3.2.3 Bedeutung des Studienortes

Ein signifikanter Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$) zeigt sich zwischen dem Verbleib in den drei quantitativ bedeutenden Bereichen und dem Studienort. Während die Hamburger und die Berliner Absolventen mit jeweils ungefähr gleichen Anteilen in die Wirtschaft und den öffentlichen Dienst gehen beziehungsweise an der Hochschule verbleiben, werden die Göttinger Absolventen relativ häufiger im öffentlichen Dienst (6 Prozent Hamburg, 11 Prozent Göttingen, 6 Prozent TU Berlin) und an der Hochschule (5 Prozent Hamburg, 10 Prozent Göttingen, 5 Prozent TU Berlin) angetroffen. Dieses Ergebnis ist vermutlich im wesentlichen auf folgendes zurückzuführen: Göttingen und Umgebung kann im Vergleich zu Hamburg und Westberlin als wirtschaftlich unterentwickelte Region bezeichnet werden. Auf dem Hintergrund einer nur geringen regionalen Mobilität der Absolventen ist zu vermuten, daß die Göttinger Absolventen mangels adäquat erscheinender Beschäftigungsmöglichkeiten in der Wirtschaft verstärkt in Arbeitsverhältnisse im öffentlichen Dienst beziehungsweise an der Hochschule ausweichen. Das würde bedeuten, daß regionale Strukturunterschiede, gekoppelt mit einer relativ starken regionalen Immobilität der Absolventen, für den festgestellten Zusammenhang ursächlich sind.

3.2.4 Bedeutung der Examensnote

Die Examensnote ist offensichtlich für den Verbleib in den verschiedenen institutionellen Bereichen ebenfalls von Bedeutung, wie aus Tabelle 15 hervorgeht. Die Hypothese, daß die durchschnittlichen Examensnoten der Absolventen in der Wirtschaft beziehungsweise im öffentlichen Dienst und an der Hochschule gleich seien, kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$ abgelehnt werden.

Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, da man davon ausgehen kann, daß die Absolventen, die an der Hochschule verbleiben, promovieren wollen, was nach den Promotionsordnungen nur mit gutem Examen möglich ist. Darüber hinaus ist generell an den Hochschulen ein gutes Examen vermutlich eine wesentliche Rekrutierungsvoraussetzung. Der Unterschied in den

Tabelle 15: Verteilung der durchschnittlichen Examensnoten nach institutionellen Bereichen

Institutioneller Bereich	Durchschnittliche Examensnote	Varianz
Wirtschaft	3,1	0,44
Öffentlicher Dienst	3,0	0,39
Hochschule	2,3	0,29

durchschnittlichen Examensnoten und auch in den Varianzen deutet ferner darauf hin, daß in der Wirtschaft eine andere Rekrutierungspraxis vorhanden ist als etwa im Hochschulbereich. In der Wirtschaft kommt dem Selektionskriterium „Examensnote“ eine geringere Bedeutung zu. Offensichtlich wird in diesem Bereich mehr Wert auf „Qualifikationen“ (im weitesten Sinne) gelegt, die mit Examensnoten nicht bewertet werden.

3.3 Verbleib nach Wirtschaftszweigen und seine Ursachen

3.3.1 Verbleib nach Wirtschaftszweigen

Die Verteilung der Absolventen, die in der Wirtschaft erwerbstätig sind, auf die verschiedenen Wirtschaftszweige zeigt Tabelle 16. Bevor im einzelnen Einflußfaktoren für den Verbleib in bestimmten Wirtschaftszweigen untersucht werden, sind einige Beschränkungen zu erwähnen, denen die Analyse hier aufgrund der Auswahl der Hochschulen unterliegt.

Beim vorliegenden Sample handelt es sich, wie bereits ausgeführt, nicht um eine repräsentative Stichprobe der in der BRD und Westberlin ausgebildeten Diplom-Kaufleute. Da bei den Absolventen nur eine beschränkte Bereitschaft zu regionaler Mobilität feststellbar ist (was im folgenden noch näher ausgeführt wird) und die Organisationen verschiedener Wirtschaftszweige regional nicht gleich verteilt sind, ist eine quantitative Analyse des Verbleibs der Absolventen nach Wirtschaftszweigen nicht möglich. Es wird daher nur der Versuch unternommen, festzustellen, welche individuellen und bildungsmäßigen Voraussetzungen einen Verbleib in bestimmten Wirtschaftszweigen begünstigen beziehungsweise behindern. Aufgrund der sehr

Tabelle 16: Verteilung der Absolventen nach Wirtschaftszweigen

Wirtschaftszweig	Anzahl der Beschäftigten	
	absolut	Prozent
Verarbeitendes Gewerbe	280	41,9
Chemische Industrie	74	11,1
Elektrotechnik – Feinmechanik	66	9,9
Maschinen- und Fahrzeugbau	57	8,5
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	42	6,3
Metallerzeugung, Gießerei	19	2,8
Holz-, Papier-, Druckereigewerbe	18	2,7
Textil- und Bekleidungsgewerbe	4	0,6
Baugewerbe	25	3,7
Energiewirtschaft, Bergbau	18	2,7
Handel	58	8,7
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	9	1,4
Kredit- und Versicherungsgewerbe	81	12,1
Versicherungsgewerbe	17	2,5
Kredit- und sonstige Finanzierungsinstitute	64	9,6
Dienstleistungsgewerbe	163	24,4
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	131	19,6
Unternehmensberatung	25	3,7
Werbeagentur	7	1,1
Land- und Forstwirtschaft	1	0,2
Sonstiges	33	4,9
Erwerbstätige in der Wirtschaft insgesamt	668	100,0

unterschiedlichen, zum Teil sehr geringen Besetzung der Wirtschaftszweige werden im folgenden, von wenigen Ausnahmen abgesehen, lediglich die sieben am stärksten besetzten Wirtschaftszweige in die Analyse einbezogen:

Chemische Industrie ⁴⁷	74 Probanden
Elektrotechnik – Feinmechanik	66 Probanden
Maschinen- und Fahrzeugbau	57 Probanden
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	42 Probanden
Handel	58 Probanden
Kredit- und sonstige Finanzierungs- institute (Bank)	64 Probanden
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	131 Probanden
Insgesamt	492 Probanden

Zunächst sind jedoch einige Bemerkungen zu dem Zusammenhang zwischen Wirtschaftszweig, Organisationsgröße und Verbleib vorzuschicken.

3.3.1.1 Exkurs: Wirtschaftszweig, Organisationsgröße und Verbleib

Die Organisationsgrößenstrukturen in den verschiedenen Wirtschaftszweigen unterscheiden sich. Das kommt in der Verteilung der Beschäftigten (in Prozent) nach Organisationsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen zum Ausdruck. Die Verteilungen für die Wirtschaftszweige – Chemische Industrie einschließlich Kohlenwertstoffindustrie und Mineralölverarbeitung, – Elektrotechnische Industrie einschließlich feinmechanischer und optischer sowie Uhrenindustrie, – Maschinen- und Fahrzeugbau und – Nahrungs- und Genußmittelindustrie in der Bundesrepublik Ende September 1969⁴⁸ sind aus Tabelle 17 ersichtlich.

Tabelle 17: Verteilung der Beschäftigten in ausgewählten Wirtschaftszweigen nach Organisationsgrößenklassen (in Prozent)

Wirtschaftszweig	Organisationsgrößenklassen (Beschäftigte)			Insgesamt
	10 bis 99	100 bis 999	1.000 und mehr	
Chemie	7,0	19,4	73,6	100,0
Elektrotechnik usw.	6,0	24,0	70,0	100,0
Maschinen- und Fahrzeugbau	7,0	28,2	64,8	100,0
Nahrungs- und Genußmittel	22,0	47,9	30,1	100,0

Es ist zu vermuten, daß die Diplom-Kaufleute nicht entsprechend der Verteilung der Erwerbstätigen insgesamt auf die Organisationsgrößenklassen in den verschiedenen Wirtschaftszweigen verteilt sind. Einer der Gründe, die zu dieser Vermutung führen, ist die Annahme, daß mit wachsender Organisationsgröße die Möglichkeiten zur Arbeitsteilung und Rationalisierung zunehmen und dementsprechend Aufgaben wie Koordination von Teilprozessen, Kommunikation zwischen Teilprozessen, Steuerung und Kontrolle, Information und Planung, das heißt die Organisation des Aufbaus und die Sicherung des Ablaufs der komplexeren Produktionssy-

Tabelle 18: Verteilung der Probanden in ausgewählten Wirtschaftszweigen nach Organisationsgrößenklassen (in Prozent)

Wirtschaftszweig	Organisationsgrößenklassen (Beschäftigte)			Insgesamt	
	10 bis 99	100 bis 999	1.000 und mehr	absolut	Prozent
Chemie	1,4	15,1	83,5	73	100,0
Elektrotechnik usw.	1,5	12,3	86,2	65	100,0
Maschinen- und Fahrzeugbau	5,3	14,0	80,7	57	100,0
Nahrungs- und Genußmittel	4,8	28,6	66,6	42	100,0

steme, an Bedeutung gewinnen. Gerade die Erledigung derartiger Aufgaben gehört zum Tätigkeitsbereich von Diplom-Kaufleuten. Es ist daher zu erwarten, daß – zumindest für den Bereich der Industrie – Diplom-Kaufleute überproportional in Großorganisationen anzutreffen sind. Die Vermutung wird durch die empirischen Ergebnisse bestätigt (Tabelle 18).

Bei den Kredit- und sonstigen Finanzierungsinstituten ist ebenfalls die Mehrheit der Absolventen (64 Prozent) in Organisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten tätig. Anders sieht es dagegen im Handel und im Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich (WP-Stb) aus. Im Handel sind 69 Prozent der Absolventen in Klein- und Mittelunternehmen beschäftigt (Tabelle 19). Im WP-Stb-Bereich ist die durchschnittliche Organisationsgröße noch kleiner. In-

Tabelle 19: Verteilung der Absolventen im Handel nach Organisationsgrößenklassen (in Prozent)

Organisationsgröße	Anteile
Bis 10	15,5
11 bis 100	31,0
101 bis 1.000	22,4

samt 22 Prozent der dort beschäftigten Probanden sind in Organisationen mit weniger als 10 Beschäftigten tätig, weitere 47 Prozent in der nächsthöheren Größenklasse (11 bis 100 Beschäftigte). Für die starke Besetzung kleinerer und mittlerer Organisationen des Handels mit Absolventen dürfte sicher von Bedeutung sein, daß es sich zu einem Teil um im Familienbesitz befindliche Unternehmen handelt, die von den Absolventen übernommen worden sind beziehungsweise übernommen werden sollen. Darüber hinaus dürfte sich darin wie auch in den entsprechenden Zahlen für den WP-Stb-Bereich die Struktur dieser beiden Wirtschaftszweige widerspiegeln.

3.3.2 Bedeutung des Elternhauses

Nachdem festgestellt wurde, daß der soziale Hintergrund eines Absolventen im Hinblick auf seinen Verbleib in einem bestimmten institutionellen Bereich vermutlich von Bedeutung ist, soll nun untersucht werden, ob der soziale Hintergrund auch zur Erklärung des Verbleibs innerhalb eines dieser Bereiche, nämlich der Wirtschaft, mit herangezogen werden muß. Es ist denkbar, daß Effekte des im Elternhaus ablaufenden Sozialisationsprozesses für den Verbleib nach Wirtschaftszweigen eine Rolle spielen. Dabei ist zunächst einmal an die Folgen der Beeinflussung durch die Gespräche und Diskussionen im Elternhaus über das Tätigkeitsgebiet zu denken und damit auch an die Branche, in der der Vater beziehungsweise der erwerbstätige Erziehungsberechtigte (im folgenden wird diese Bezugsperson „Vater“ genannt) beschäftigt ist.

Tabelle 20: Vergleich der Wirtschaftszweige der Probanden mit denen ihrer ehemaligen Erziehungsberechtigten (Vater)

Wirtschaftszweig (Proband)	Wirtschaftszweig (Vater)		Insgesamt
	Gleicher	Anderer	
Chemie			
absolut	9	40	49
Prozent	18,4	81,6	100,0
Elektrotechnik			
absolut	6	39	45
Prozent	13,3	86,7	100,0
Maschinen- und Fahrzeugbau			
absolut	10	23	33
Prozent	30,3	69,7	100,0
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe			
absolut	11	17	28
Prozent	39,3	60,7	100,0
Handel			
absolut	30	18	48
Prozent	62,5	37,5	100,0
Bank			
absolut	6	32	38
Prozent	15,8	84,2	100,0
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung			
absolut	12	75	87
Prozent	13,8	86,2	100,0
Insgesamt			
absolut	84	244	328
Prozent	25,6	74,4	100,0

Neben diesem eher indirekten Einfluß des Elternhauses ist auch an direkte Formen der Beeinflussung zu denken. Zum einen dürfte von Bedeutung sein, wenn der Vater aus eigener Zufriedenheit heraus eine Tätigkeit bei der gleichen Organisation, bei der auch er beschäftigt war beziehungsweise ist, befürwortet. Zum anderen ist es naheliegend, daß ein Absolvent durch konkrete Vorteile, die ihm sein Vater bieten kann, zu einer Tätigkeit in der gleichen Organisation und damit im gleichen Wirtschaftszweig veranlaßt wird. Bei diesen Vorteilen kann es sich um Hilfestellung bei der Kontaktaufnahme beziehungsweise um gezielte und für die Rekrutierung wesentliche Informationen handeln. Darüber hinaus ist an das direkte Nachziehen zu denken, das immer dann bedeutend sein dürfte, wenn der Vater aufgrund seiner eigenen hierarchischen Stellung über Möglichkeiten verfügt, bei Rekrutierungen mitzuwirken. Ein empirischer Hinweis auf derartige Einflüsse beziehungsweise Vorgänge ist anzunehmen, wenn der Wirtschaftszweig, in dem der Absolvent tätig ist, dem entspricht, in dem der Vater beschäftigt war beziehungsweise ist.

Tabelle 21: Wirtschaftszweig und soziale Herkunft

Wirtschaftszweig	Soziale Herkunft			Insgesamt
	OMS	MS	US	
Chemie				
absolut	41	28	3	72
Prozent	56,9	38,9	4,2	100,0
Elektrotechnik, Feinmechanik				
absolut	42	19	4	65
Prozent	64,6	29,2	6,2	100,0
Maschinen- und Fahrzeugbau				
absolut	31	18	8	57
Prozent	54,4	31,6	14,0	100,0
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe				
absolut	24	16	2	42
Prozent	57,1	38,1	4,8	100,0
Handel				
absolut	37	18	3	58
Prozent	63,8	31,0	5,2	100,0
Bank				
absolut	43	20	1	64
Prozent	67,2	31,3	1,6	100,1
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung				
absolut	59	57	9	125
Prozent	47,2	45,6	7,2	100,0
Insgesamt				
absolut	277	176	30	483
Prozent	57,4	36,4	6,2	100,0

Von den in den sieben ausgewählten Wirtschaftszweigen beschäftigten Absolventen, deren Väter ebenfalls in der Wirtschaft beschäftigt waren beziehungsweise sind, haben 328 Angaben über den Wirtschaftszweig des Vaters beziehungsweise des sonstigen erwerbstätigen ehemaligen Erziehungsberechtigten gemacht. In 84 Fällen (26 Prozent) ist eine Identität der Wirtschaftszweige feststellbar. Dieser Effekt ist jedoch in den verschiedenen Wirtschaftszweigen unterschiedlich stark ausgeprägt (Tabelle 20).

Im Handel ist die Identität signifikant häufiger als in den übrigen Wirtschaftszweigen (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$). Die nähere Analyse dieses Unterschiedes weist deutlich auf einen der oben erwähnten Zusammenhänge hin. Bei den 30 Absolventen, die wie ihre Väter im Handel tätig waren beziehungsweise sind, sind in 26 Fällen die Väter selbständige Gewerbetreibende. Es ist naheliegend, daß diese Absolventen im Familienbesitz befindliche Unternehmen übernahmen beziehungsweise in diese eintraten, das heißt, daß es sich um direktes Nachziehen von Familienangehörigen handelte. Daß die Identität des Wirtschaftszweiges für den Handel am häufigsten nachweisbar ist, dürfte damit zusammenhängen, daß die Selbständigen unter den Vätern beziehungsweise sonstigen Erziehungsberechtigten überproportional im Handel anzutreffen sind.

Die Einflüsse des Elternhauses beziehungsweise der mit dem Elternhaus verbundene soziale Hintergrund der Absolventen können jedoch auch auf eine völlig andere Art bedeutsam für den Verbleib nach Wirtschaftszweigen werden. Es ist denkbar, daß die Organisationen der verschiedenen Wirtschaftszweige unterschiedlich starkes Gewicht auf Verhaltensstile, Umgangsformen, Sprachgewandtheit und ähnliches legen, das heißt auf Qualifikationen, die weitgehend bereits in den primären Sozialisationsprozessen angelegt werden. Darüber hinaus dürfte der unterschiedlich stark ausgeprägte Versuch, sich bei der Rekrutierung an erhoffter Loyalität und „Exklusivität“ der Bewerber zu orientieren, dazu führen, daß die soziale Herkunft als Steuergröße für den Verbleib nach Wirtschaftszweigen an Bedeutung gewinnt.

Untersucht man die soziale Schichtung in den verschiedenen Wirtschaftszweigen, so bestätigt sich diese Vermutung. Der Anteil der Unterschichtabsolventen, die bei Kredit- und sonstigen Finanzierungsinstituten beschäftigt sind, ist signifikant geringer als etwa im Maschinen- und Fahrzeugbau (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$). Obere Mittelschichtabsolventen sind dagegen überproportional im Bankensektor anzutreffen. Daß die Absolventen, die ihrer sozialen Herkunft nach der oberen Mittelschicht zugerechnet werden müssen, auch im Handel überproportional vertreten sind, ist dagegen vermutlich im wesentlichen mit der bereits erwähnten Bedeutung des Verbleibs im elterlichen Unternehmen zu erklären.

3.3.3 Bedeutung einer kaufmännischen Lehre

Da nachgewiesen werden konnte, daß die soziale Herkunft, das heißt das Ergebnis schichtspezifischer Sozialisationsprozesse, für den Verbleib nach Wirtschaftszweigen von Bedeutung ist, kann man annehmen, daß dem Absolvieren einer kaufmännischen Lehre eine ähnliche Bedeutung zukommt. Denn eine kaufmännische Lehre ist nicht nur als ein Prozeß der Wissensvermittlung zu betrachten, sondern darüber hinaus als Sozialisationsprozeß. So zeigt sich auch, daß zwischen den Variablen „kaufmännische Lehre absolviert“ und „Wirtschaftszweig“ ein signifikanter Zusammenhang besteht (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$). Die Anteile der Probanden mit kaufmännischer Lehre, die in den verschiedenen Wirtschaftszweigen arbeiten, sind aus Tabelle 22 ersichtlich.

In der Gesamtpopulation beträgt der Anteil der Absolventen mit abgeschlossener kaufmännischer Lehre 29 Prozent. Verglichen mit diesem Wert sind bei den Kredit- und sonstigen Finanzierungsinstituten wie auch in der chemischen Industrie Absolventen mit Lehre überrepräsentiert, im WP-Stb-Bereich sowie im Maschinen- und Fahrzeugbau dagegen unterproportional vertreten. Da gerade im Bankensektor Absolventen mit kaufmännischer Lehre sehr stark vertreten sind und da bereits nachgewiesen werden konnte, daß in diesem Wirtschaftszweig Unterschichtabsolventen extrem unterrepräsentiert sind, bestätigt sich die Vermutung,

Tabelle 22: Anteile der Probanden mit kaufmännischer Lehre in verschiedenen Wirtschaftszweigen (in Prozent)

Wirtschaftszweig	Anteile
Bank	59,4
Chemische Industrie	39,2
Handel	29,3
Nahrungs- und Genußmittel	28,6
Elektrotechnik, Feinmechanik	27,3
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	22,9
Maschinen- und Fahrzeugbau	17,5

daß von den Organisationen einiger Wirtschaftszweige auf das Vorhandensein bestimmter „sozialer Qualifikationen“, die im familiären und innerorganisatorischen Sozialisationsprozeß vermittelt werden, besonderer Wert gelegt wird.

Darüber hinaus spiegelt sich an diesem Ergebnis deutlich die traditionelle Einstellung des Bankensektors wider, daß die Berufslaufbahn nicht über ein Studium, sondern über eine kaufmännische Lehre begonnen werden sollte. Die den Banken nachgesagte „Akademikerfeindlichkeit“ scheint hierin noch ihren Ausdruck zu finden. Auch die chemische Industrie ist für ihre strenge, an den gleichen Kriterien orientierte Selektion bekannt. Der Maschinen- und Fahrzeugbau scheint dagegen in dieser Hinsicht nicht so penibel zu sein, was sich einerseits an der Überrepräsentierung von Unterschichtabsolventen und andererseits an der geringeren Bedeutung einer kaufmännischen Lehre als Rekrutierungsvoraussetzung in diesem Bereich zeigt. Das dürfte damit zusammenhängen, daß aus der Tradition heraus das Management hier im wesentlichen von Ingenieuren und Technikern wahrgenommen wird – das heißt, nicht von Akademikern im traditionellen Sinne –, die sich vermutlich selbst im wesentlichen aus der Mittel- und Unterschicht rekrutiert haben.

Die Unterrepräsentierung von Absolventen mit kaufmännischer Lehre im WP-Stb-Bereich könnte auf folgende Zusammenhänge zurückzuführen sein: Einerseits dürfte eine Tätigkeit in der WP-Stb-Branche im Anschluß an das Studium von einem Teil der Absolventen als eine weitere Ausbildungszeit, das heißt als eine dem Studium folgende qualifizierte Lehre betrachtet werden. Diese Probanden werden voraussichtlich anschließend in andere Wirtschaftsbereiche übergehen. Andererseits müssen aber auch diejenigen, die Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer als Berufsziel haben, ohnehin für die Zulassung eine mehrjährige einschlägige Berufserfahrung nachweisen, so daß eine vor Studienbeginn absolvierte kaufmännische Lehre die Ausbildungszeit bis zum Steuerberater beziehungsweise Wirtschaftsprüfer noch mehr verlängern würde.

3.3.4 Bedeutung von Spezialisierung und Mobilität

In den sieben bisher näher untersuchten Wirtschaftszweigen sind 204 Hamburger Absolventen, 217 Göttinger Absolventen und 71 Berliner Absolventen (TU) beschäftigt. Ein χ^2 -Test ergibt, daß mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit < 0005 ein Zusammenhang zwischen dem Hochschul(Examens-)ort und dem Verbleib nach Wirtschaftszweigen besteht. Dieser Zusammenhang könnte dadurch zustande kommen, daß die Unternehmen verschiedener Wirtschaftszweige bei der Rekrutierung auf unterschiedliche Studienschwerpunkte der Absolventen Wert legen. Ist dies der Fall, so müßte es unter der Annahme, daß die von den Studenten gewählten

Studienschwerpunkte an den verschiedenen Universitäten unterschiedlich sind, zu einer Konzentration der Absolventen einer Hochschule in einem bestimmten Wirtschaftszweig kommen.

Als Indikator für die Studienschwerpunkte der Absolventen sollen die in den verschiedenen speziellen Betriebswirtschaftslehren abgelegten Prüfungen herangezogen werden. Insbesondere sollen die Häufigkeiten der an den drei Hochschulen abgelegten Prüfungen in den Fächern

- Bankbetriebswirtschaftslehre (Bank-Bwl),
 - Handelsbetriebswirtschaftslehre (Handels-Bwl),
 - Steuerlehre, Revision und Treuhand, Wirtschaftsprüfung (WP-Steuer-Bwl)
- in Beziehung gesetzt werden mit dem Verbleib in den Wirtschaftszweigen:
- Kredit- und sonstige Finanzierungsinstitute (Banken),
 - Handel und
 - WP-Stb-Bereich.

Diese Eingrenzung erscheint sinnvoll, weil in diesen drei Fällen am ehesten ein direkter Zusammenhang zwischen Prüfungsfach und Wirtschaftszweig zu erwarten ist.

Tabelle 23: Zusammenhang zwischen speziellen Prüfungsfächern und dem Verbleib im entsprechenden Wirtschaftszweig

Prüfung in Bank-BWL	Wirtschaftszweig: Banken				Insgesamt	
	Ja absolut	Prozent	Nein absolut	Prozent	absolut	Prozent
Ja	50	75,8	93	21,9	143	29,2
Nein	16	24,2	331	78,1	347	70,8
Insgesamt	66	100,0	424	100,0	490	100,0

Prüfung in Handels-BWL	Wirtschaftszweig: Handel				Insgesamt	
	Ja absolut	Prozent	Nein absolut	Prozent	absolut	Prozent
Ja	40	69,0	166	38,4	206	42,0
Nein	18	31,0	266	61,6	284	58,0
Insgesamt	58	100,0	432	100,0	490	100,0

Prüfung in Steuer-BWL	Wirtschaftszweig: Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung				Insgesamt	
	Ja absolut	Prozent	Nein absolut	Prozent	absolut	Prozent
Ja	103	81,7	106	29,1	209	42,7
Nein	23	18,3	258	70,9	281	57,3
Insgesamt	126	100,0	364	100,0	490	100,0

Zwischen Prüfungsfach und Verbleib im entsprechenden Wirtschaftszweig besteht tatsächlich ein Zusammenhang. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ ist der Anteil der Absolventen mit einer Prüfung in Bank-Bwl bei den Banken größer als in den übrigen Wirtschaftszweigen. Entsprechend signifikant sind die Zusammenhänge zwischen Prüfung in Handels-Bwl und dem Verbleib im Handel beziehungsweise zwischen Prüfung in WP-Steuer-Bwl und dem Verbleib im WP-Stb-Bereich (Tabelle 23).

Dieses Ergebnis entspricht dem bereits angesprochenen Zusammenhang:

- Die Organisationen legen bei der Rekrutierung auf spezielle, ihrem Wirtschaftszweig entsprechende Studienkenntnisse Wert und betrachten eine Prüfung in dem entsprechenden Fach als Nachweis.

Darüber hinaus deutet es jedoch auf zwei weitere, einander nicht ausschließende Möglichkeiten hin:

- Ein Teil der Absolventen versucht nach Studienabschluß, die im Studium erworbenen speziellen Betriebswirtschaftslehre-Kenntnisse durch eine Tätigkeit im entsprechenden Wirtschaftszweig anzuwenden.
- Ein Teil der Absolventen hat vor Studienbeginn bereits konkrete Berufsvorstellungen, studiert gezielt und versucht, in dem gewünschten Wirtschaftszweig tätig zu werden.

Da zunächst nur feststeht, daß der geschilderte Zusammenhang für die Absolventen insgesamt, das heißt von allen drei Hochschulen zusammen, von Bedeutung ist, muß nun der Frage nachgegangen werden, ob er für die Absolventen der einzelnen Hochschulen gleich stark ausgeprägt ist (Tabelle 24).

Von den Göttinger Absolventen, die eine Prüfung in Bank-Bwl abgelegt haben, sind 26 Prozent bei Kredit- und sonstigen Finanzierungsinstituten beschäftigt. Der entsprechende Anteil der Universität Hamburg ist ungefähr gleich groß (22 Prozent). Die Hypothese, daß die beiden Anteile gleich groß sind, kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit < 5 Prozent nicht verworfen werden. (Die TU Berlin kann wegen zu geringer Besetzungszahlen in Bank-Bwl bei diesem Vergleich nicht herangezogen werden.) Die entsprechende Untersuchung des Zusammenhangs zwischen abgelegter Prüfung in Handels-Bwl und dem Verbleib im Handel führt ebenfalls zu dem Ergebnis, daß sich die entsprechenden Anteile der Absolventen der drei Universitäten nicht signifikant unterscheiden.

Tabelle 24: Bedeutung bestimmter Prüfungsfächer für den Verbleib in speziellen Wirtschaftszweigen nach Hochschulorten

Hochschulort	Prüfungsfach	Absolventen insgesamt	Davon in entsprechenden Wirtschaftszweigen tätig	
			absolut	Prozent
Hamburg	Bank-BWL	180	40	22,2
Göttingen		38	10	26,3
TU Berlin		3	–	–
Hamburg	Handels-BWL	92	13	14,1
Göttingen		243	24	9,9
TU Berlin		23	3	13,0
Hamburg	Steuer-BWL	87	35	40,2
Göttingen		208	57	27,4
TU Berlin		35	11	31,4

Im dritten Fall (Prüfung in WP-Steuer-Bwl und Verbleib in der WP-Stb-Branche) ist das Ergebnis jedoch differenzierter: Der Vergleich der entsprechenden Anteile der Absolventen der Universität Hamburg beziehungsweise der Universität Göttingen mit dem der Absolventen der TU Berlin entspricht den beiden vorherigen Ergebnissen. Dagegen ist der Anteil der Hamburger Absolventen mit Prüfung in WP-Steuer-Bwl, die im WP-Stb-Bereich tätig sind, signifikant größer als der entsprechende Anteil der Göttinger Absolventen (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,025$). Diese Feststellung deutet darauf hin, daß neben dem erwähnten Zusammenhang zwischen Studienschwerpunkt und Verbleib in dem entsprechenden Wirtschaftszweig, der grundsätzlich für die Absolventen der verschiedenen Universitäten gleichermaßen wirksam zu sein scheint, weitere Einflußfaktoren für den Verbleib von Bedeutung sind.

Vergleicht man nach Hochschulen die Anteile der Absolventen ohne Prüfung im jeweils einschlägigen Spezialgebiet an den von jedem der drei Wirtschaftszweige aufgenommenen Absolventen, zeigt sich das in Tabelle 25 dargestellte Bild. Der Anteil der Göttinger Absolventen, der ohne Prüfung in Bank-Bwl bei Banken beschäftigt ist, ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ größer als der entsprechende Anteil der Hamburger Absolventen. Entsprechendes gilt für den WP-Stb-Bereich. In diesem Wirtschaftszweig ist von den Hamburger Absolventen ohne Prüfung in WP-Steuer-Bwl ein größerer Teil beschäftigt als von der Vergleichsgruppe der Göttinger Universität (Irrtumswahrscheinlichkeit ebenfalls $< 0,0005$). Tendenziell bestätigt sich dieser Sachverhalt auch für den Handel. Hier ist ebenfalls der entsprechende Anteil der Hamburger größer als der der Göttinger Absolventen, wenngleich dieser Unterschied nur mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,1$ statistisch gesichert ist.

Nun fällt auf, daß die absoluten (und relativen) Häufigkeiten der absolvierten Prüfungen in den drei Fällen zwischen den Universitäten stark differieren (Tabelle 26). Offensichtlich determiniert die absolute Häufigkeit der Absolventen, die durch Prüfungen Spezialkenntnisse nachgewiesen haben, die Chance ihrer Studienkollegen, ohne solche Spezialkenntnisse in den entsprechenden Wirtschaftszweigen unterzukommen. Für die Hamburger „Nicht-Bank-Bwl-Absolventen“ ist es schwieriger als für die Göttinger, bei Banken eine Beschäftigung zu finden, weil in Hamburg wesentlich mehr Bank-Bwl-Absolventen die Universität verlassen als in Göttingen. Entsprechend ist es für die Göttinger Absolventen, die keine Prüfung in Handels- beziehungsweise Steuer-Bwl abgelegt haben, im Vergleich zu den Hamburgern nur beschränkt möglich, im Handel beziehungsweise im WP-Stb-Bereich eine Anstellung zu finden.

Tabelle 25: Bedeutung bestimmter Prüfungsfächer für den Verbleib in speziellen Wirtschaftszweigen nach Hochschulorten

Hochschulort	Wirtschaftszweig	Anzahl der beschäftigten Absolventen insgesamt	Davon ohne entsprechende Prüfung	
			absolut	Prozent
Hamburg	Banken	43	3	7,0
Göttingen		20	10	50,0
TU Berlin		3	3	100,0
Hamburg	Handel	22	9	40,9
Göttingen		30	6	20,0
TU Berlin		6	3	50,0
Hamburg	Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	48	13	27,1
Göttingen		59	2	3,4
TU Berlin		19	8	42,1

Tabelle 26: Häufigkeiten abgelegter Prüfungen in ausgewählten Prüfungsfächern nach Hochschulen*

Prüfungsfach	Hochschule Hamburg		Göttingen		TU Berlin	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Bank-BWL	180	53,1	38	10,2	3	2,6
Handels-BWL	92	27,1	243	65,0	23	19,8
Steuer-BWL	87	25,7	208	55,6	35	30,2

* Basis für die Prozentuierung ist die Gesamtzahl der untersuchten Absolventen pro Universität.

Dieses Ergebnis macht nun deutlich, daß bei den Absolventen nur eine relativ geringe Bereitschaft zu regionaler Mobilität vorhanden ist. Andernfalls müßte man erwarten, daß die Chance für die Absolventen aller drei Universitäten, ohne Prüfung in den jeweiligen speziellen Betriebswirtschaftslehren in den entsprechenden Wirtschaftszweigen unterzukommen, gleich groß ist.

Zusammenfassend kann also thesehaft festgehalten werden:

1. Die Nachfrage nach speziell in Bank- beziehungsweise Handels- beziehungsweise WP- Steuer-Bwl ausgebildeten Absolventen ist, regional gesehen, unterschiedlich groß.
2. Zwischen dem Verbleib nach Wirtschaftszweigen und im Studium erworbenen Spezialkenntnissen besteht ein Zusammenhang, der dadurch zustande kommt, daß
 - a) die Organisationen bei der Rekrutierung auf im Studium erworbene Spezialkenntnisse Wert legen und/oder
 - b) die Absolventen ihre Spezialkenntnisse durch Wahl des entsprechenden Wirtschaftszweiges in der Praxis verwenden wollen.
3. Aufgrund mangelnder Bereitschaft zu regionaler Mobilität sind die Chancen, ohne Prüfung in einer speziellen Betriebswirtschaftslehre im entsprechenden Wirtschaftszweig eine Beschäftigung zu finden, für die Absolventen der verschiedenen Universitäten unterschiedlich groß, das heißt abhängig von der absoluten Häufigkeit, mit der an der jeweiligen Universität Absolventen in den speziellen Fächern ausgebildet werden.

Damit ist die Frage nach der Bedeutung einer Spezialisierung im Studium aufgeworfen. Erworbenene Spezialkenntnisse erleichtern das Eindringen in bestimmte Wirtschaftszweige. Dieser Vorteil kann jedoch nur dann von den Absolventen voll genutzt werden, wenn sie zu regionaler Mobilität bereit sind.

3.3.5 Bedeutung der Examensnote und der Promotion

Für den Verbleib nach institutionellen Bereichen lieferte die Examensnote einen Erklärungsbeitrag. Der Verbleib nach Wirtschaftszweigen wird dagegen offensichtlich durch die Examensnote nicht beeinflusst. Signifikante Unterschiede in den durchschnittlichen Examensnoten der Absolventen in den verschiedenen Wirtschaftszweigen sind nicht nachweisbar. Damit bestätigt sich die bereits geäußerte Vermutung, daß von den Organisationen in der Wirtschaft andere Selektionskriterien bevorzugt werden. Inwieweit eine Promotion von Einfluß ist, läßt sich anhand des vorliegenden empirischen Materials nicht beurteilen, weil wegen sehr geringer Besetzungszahlen die vorhandenen Schwankungen rein zufällig zustande gekommen sein können.

3.4 Verbleib nach Positionsbereichen (Stab – Linie) und seine Ursachen

Für die Untersuchung des Qualifikationsniveaus, auf dem die Absolventen eingesetzt sind, und der Chancen, durch eigene Initiative zusätzliche Qualifikationen einbringen zu können, ist die Erfassung der Positionsbereiche von besonderer Bedeutung. Dabei geht es vor allem um die Unterscheidung von Stabs- und Linienpositionen. Diese Unterscheidung bezieht sich auf die interne Organisationsstruktur. Stabspositionen sind definiert als Positionen, deren Inhaber keinerlei Entscheidungs- und Anweisungsbefugnisse haben, sondern als Experten den Linienpositionen, denen sie zugeordnet sind, nach allgemeinen oder speziellen Aufträgen Problemlösungsvorschläge zu unterbreiten haben⁴⁹.

In der Praxis ist eine exakte Trennung von Stab und Linie jedoch häufig nicht vorzufinden. Zu den Inhabern von Stabspositionen sollen daher vereinfachend alle diejenigen Probanden gezählt werden, die in den folgenden klassischen Stabsabteilungen tätig sind:

- Betriebswirtschaftliche Abteilung und ähnliche,
- Planungsabteilung,
- Revisionsabteilung und
- Organisationsabteilung.

In diesen Abteilungen sind insgesamt 180 Probanden tätig. Um Stabspositionen handelt es sich auch bei den Assistenten der Geschäftsleitung (insgesamt 49 Probanden). Da dieser Personenkreis jedoch häufig auch mit Funktionen innerhalb der Linie ausgestattet ist, soll er als eigenständige Gruppe behandelt werden. Die übrigen Positionen, auch die Positionen des Spitzenmanagements, sind Linienpositionen. Es erscheint hier jedoch sinnvoll, beim Vergleich von Stab und Linie – insbesondere im Hinblick auf die Untersuchung des Verwendungsaspekts – die Positionen des höheren und höchsten Managements auszuklammern. Die Inhaber dieser Spitzenpositionen dürften mit größeren Dispositions- und Verhaltensspielräumen ausgestattet sein als die Inhaber der übrigen Linienpositionen. Werden die 113 Probanden, die mit der Leitung ganzer Organisationen beziehungsweise großer Teileinheiten betraut sind (Hauptabteilungsleiter und Personen höherer Hierarchieebenen), daher in diesem Zusammenhang außer acht gelassen, verbleiben noch 145 Absolventen in der Gruppe der Inhaber von Linienpositionen⁵⁰.

Das empirische Material liefert kaum Anhaltspunkte für die Untersuchung der Einflußfaktoren für den Verbleib in Stäben beziehungsweise in der Linie. Lediglich ein Ergebnis scheint besonders erwähnenswert: Zwischen kaufmännischer Lehre und dem Verbleib in Stab und Linie besteht ein signifikanter Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$): Absolventen mit kaufmännischer Lehre befinden sich relativ häufiger auf Linien- als auf Stabspositionen. Als Erklärung für diesen Sachverhalt bietet sich die Annahme an, daß Absolventen mit kaufmännischer Lehre von den Organisationen eher als unmittelbar einsetzbar betrachtet werden als solche ohne Lehre. Diese Einschätzung könnte auf die Vermutung zurückgehen, daß eine kaufmännische Lehre Kenntnisse über den innerorganisatorischen Arbeitsablauf vermittelt, die den Absolventen für einen Einsatz auf Linienpositionen eher prädestiniert erscheinen lassen, da sich auf derartigen Positionen Fehler des einzelnen unmittelbar auf das Arbeitsergebnis auswirken. Insofern ist die Verantwortung auf Linienpositionen höher zu bewerten als auf Stabspositionen. Absolventen mit kaufmännischer Lehre wird also vermutlich in dieser Hinsicht ein Vertrauensvorschuß gewährt, der den Absolventen, die nicht schon länger erwerbstätig gewesen sind, nicht unbedingt entgegengebracht wird.

Inwieweit eine kaufmännische Lehre tatsächlich in diesem Sinne die Lehrlinge qualifiziert, erscheint allerdings fraglich⁵¹. Am ehesten ist die Annahme für Lehrlinge mit Abitur (um solche handelt es sich freilich im wesentlichen bei den hier befragten Absolventen) gerechtfertigt, die vermutlich zum Teil bereits in der Lehre als angehende „Führungskräfte“ betrachtet und dementsprechend eingesetzt werden. Zur Erklärung des nachgewiesenen Zusammenhangs kann jedoch eine weitere Überlegung beitragen: Eine kaufmännische Lehre ist, abgesehen von ihrem möglichen Beitrag zur Erlangung von Kenntnissen über die innerorganisatorischen Arbeitsabläufe, auch als Sozialisationsprozeß zu betrachten, in welchem den Lehrlingen Organi-

sationsziele und -wertvorstellungen vermittelt werden beziehungsweise in dem die Konformität in diesem Sinne überprüft und, falls notwendig, entwickelt wird. Die Rekrutierung von Absolventen ohne kaufmännische Lehre für Stabspositionen könnte daher auch interpretiert werden als Vorsichtsmaßnahme, mit der die Organisationen der Gefahr negativer Auswirkungen eines „Fehlverhaltens“ dieser Absolventen aus dem Wege gehen.

**4.
Die hierarchische Stellung
der Absolventen**

Wie bereits einleitend dargelegt, kommt der Untersuchung von Einflußgrößen für den Verbleib der Absolventen nach institutionellen Bereichen, Wirtschaftszweigen und Positionsbereichen im Hinblick auf die Hauptfragestellungen der Untersuchung nur eine abgeleitete Bedeutung zu. Sie ist lediglich insofern von Interesse, als bei der Analyse des Berufserfolges (als äußeres Kennzeichen der Situation der Diplom-Kaufleute im Beschäftigungssystem – Aufnahmepunkt) und der Verwendungssituation diese drei Größen als Einflußfaktoren von Bedeutung sein können.

Im folgenden geht es um den Kern des Aufnahmepunktes, das heißt um die Einflußfaktoren für den Berufserfolg. Untersucht werden die Fragen, unter welchen Bedingungen die Absolventen Karriere – im Sinne eines hierarchischen Aufstiegs – machen können und welche Faktoren die Höhe des Einkommens determinieren. Durch beides wird der sozio-ökonomische Status und damit die materielle Absicherung der Lebenschancen der Absolventen indiziert. Da man davon ausgehen kann, daß sich das Einkommen analog zur hierarchischen Stellung verändert und insofern als Ausdruck des innerorganisatorischen Status der Absolventen betrachtet werden kann, sollen zuerst Einflußfaktoren für den hierarchischen Aufstieg analysiert werden. Danach wird untersucht, ob außer der hierarchischen Stellung andere Einflußfaktoren für die Erklärung der Höhe des Einkommens bedeutsam sind.

Zunächst müssen die Probanden verschiedenen Hierarchieebenen zugeordnet werden. Dabei erscheint es nicht sinnvoll, alle Probanden unabhängig von den Beschäftigungsbereichen, in denen sie tätig sind, *einer* Hierarchiegliederung zuzuordnen. Einerseits ist anzunehmen, daß zwischen den verschiedenen institutionellen Bereichen Unterschiede in der Struktur der Organisationen anzutreffen sind, andererseits sind derartige Unterschiede auch innerhalb der Bereiche, je nach Alter, Tradition, spezifischer Zielsetzung usw. der Organisationen, nicht auszuschließen. Ferner ist das für diese Fragestellung relevante empirische Material in Abhängigkeit vom Beschäftigungsbereich unterschiedlich detailliert.

Die Bereiche „Hochschule“ und „öffentlicher Dienst“ können wegen der geringen Zahl der in ihnen tätigen Probanden hier außer Betracht bleiben. Es kann lediglich festgestellt werden, daß von den 64 im Bereich Hochschule (einschließlich Forschung außerhalb der Hochschule = 5 Probanden) beschäftigten Absolventen 40 wissenschaftliche Assistenten sind und 23 sonstige Positionen einnehmen (ein Proband keine Angaben). Von den 59 Probanden im öffentlichen Dienst sind, wie schon erwähnt, 28 im Schuldienst (6 Referendare, 17 Assessor, 1 Studienrat, 4 keine näheren Angaben). In den Mittelpunkt der Untersuchung werden deshalb die in der Wirtschaft Tätigen gestellt. Sie werden untergliedert in solche, die in der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche und solche, die in den übrigen Wirtschaftsbereichen beschäftigt sind.

Tabelle 27: Verteilung der Absolventen nach Hierarchieebenen (WP-Stb-Bereich)

Hierarchieebene	Zahl der Probanden
Wirtschaftsprüfer	0
Steuerberater	12
Steuerbevollmächtigter	2
Prüfungsleiter	21
Prüfer, Revisor	36
Prüfungsassistent	41
Insgesamt	112
Sonstiges	18
Keine Angaben	1

In der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche dürften Statusdifferenzierungen einerseits durch zusätzlich abgelegte Examina, andererseits durch die Tätigkeiten selbst vorhanden sein. Diese Probanden werden der Hierarchieskala zugeordnet, die in Tabelle 27 dargestellt ist.

Die übrigen in der Wirtschaft tätigen Absolventen werden nach der in Tabelle 28 dargestellten Hierarchieskala gruppiert. Nicht aufgenommen sind dabei 49 Probanden, die als Assistenten der Geschäftsleitung beschäftigt sind, und 13 Trainees. Diese 62 Absolventen sind nach der hierarchischen Gliederung nicht einzuordnen und werden daher in der weiteren Analyse außer acht gelassen. 21 Probanden haben genaue Angaben verweigert. Weiter ist zu der Klassifizierung der Probanden noch zu erwähnen, daß 103 Absolventen auf die Frage nach der Bezeichnung ihrer Position lediglich funktionale Angaben wie „Organisator“, „Systemanalytiker“ usw. gemacht haben. Diese Probanden sind der Kategorie „Sachbearbeiter“ zugeordnet worden.

Ob ein Absolvent im Sinne von hierarchischem Aufstieg Karriere macht, dürfte im wesentlichen davon abhängen, inwieweit er bereit und in der Lage ist, sich dem objektiven Anspruchsniveau⁵², dem er sich gegenübergestellt sieht, anzupassen. Ausgehend von der Annahme, daß die Absolventen aufstiegsmotiviert sind, stellt sich die Frage, welchen Anforderungen sie entsprechen müssen und welche Faktoren diese Anforderungen determinieren. Fürstenberg nennt unter anderem als systemimmanenten Einflußfaktor, der sich auf das objektive Anspruchsniveau bezieht, den „Grad der Hierarchisierung und Institutionalisierung der Sozialstruktur . . . , wobei selbstverständlich die Unternehmensgröße, das Alter des Unternehmens und die Branche zu berücksichtigen sind“⁵³. Im folgenden soll der Versuch unternommen werden, anhand empirisch nachgewiesener Zusammenhänge zwischen organisatorischen, individuellen (askribierten) sowie bildungsbiographischen Daten und der erreichten hierarchischen Stellung Hinweise auf die objektiven Anspruchsniveaus zu erarbeiten, die für die Absolventen aufstiegsdeterminierend sind.

Tabelle 28: Verteilung der Absolventen nach Hierarchieebenen in der Wirtschaft (außer WP-Stb-Bereich)

Hierarchieebene	Zahl der Probanden
Selbständiger, Direktor, Vorstand, Geschäftsführer, stellvertretender Geschäftsführer	71
Zweigstellenleiter, Filialleiter	7
Hauptabteilungsleiter	35
Abteilungsleiter	109
Gruppenleiter, Teamleiter	47
Sachbearbeiter	185
Insgesamt	454

4.1 Organisatorische Einflußfaktoren für die hierarchische Stellung

Organisatorische Rahmenbedingungen können im Hinblick auf die Möglichkeiten hierarchischen Aufstiegs von Bedeutung sein. Als möglicherweise wesentliche Bedingungen dieser Art werden hier die Organisationsgröße und der Wirtschaftszweig beziehungsweise die damit verbundenen oder von daher beeinflussten Verhaltensweisen der Organisationen, das heißt der Organisationsspitzen, betrachtet.

4.1.1 Bedeutung der Organisationsgröße

Zwischen den Variablen „hierarchische Stellung“ mit den Ausprägungen

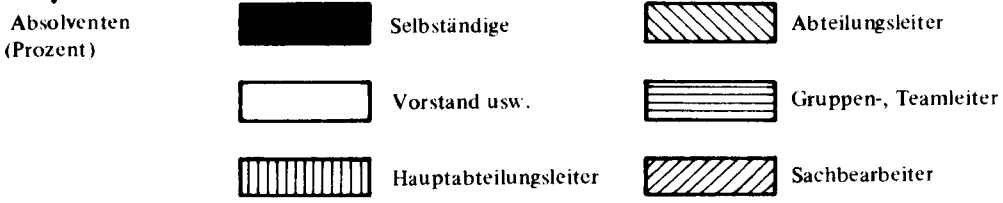
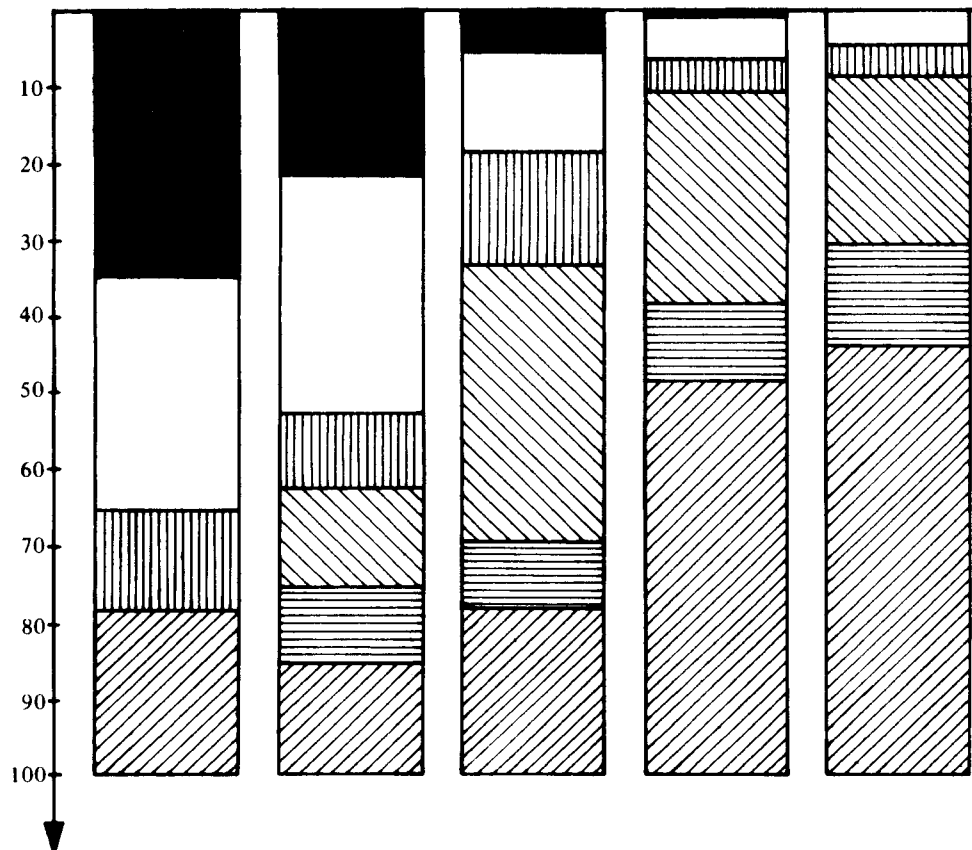
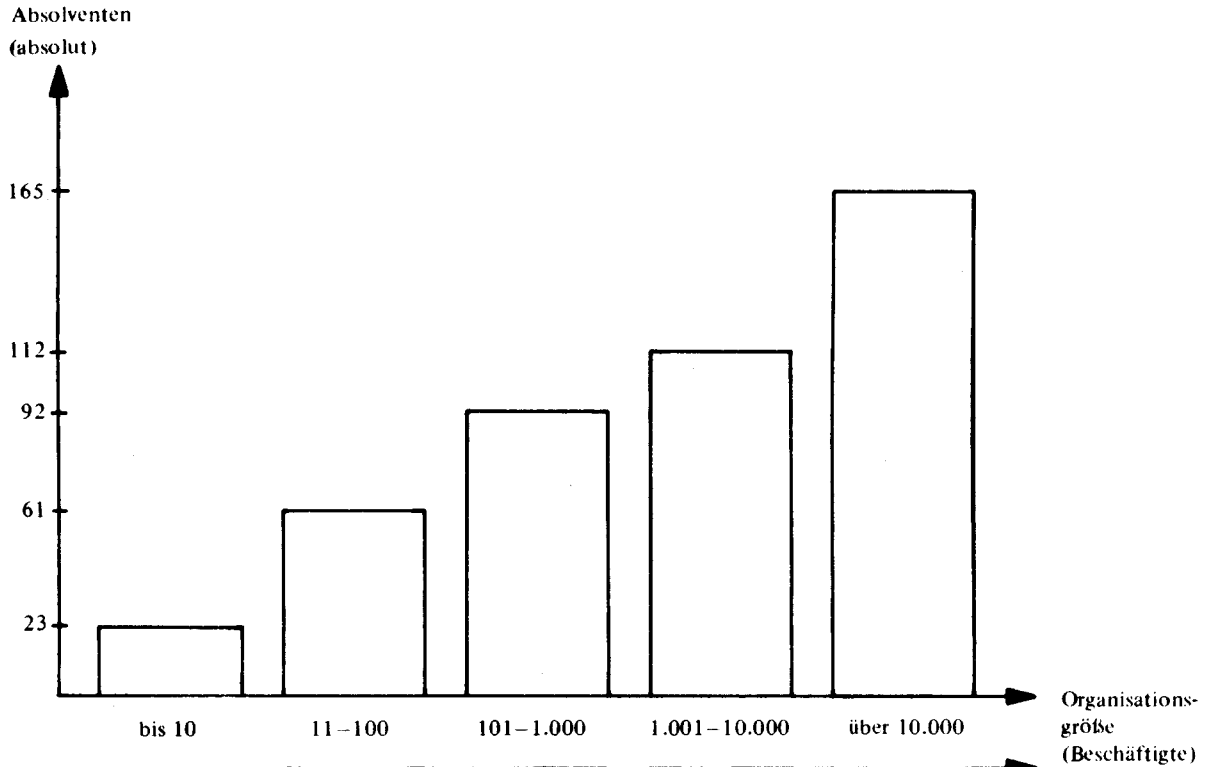
- Selbständige,
- Vorstand, Filialleiter usw.

und „Organisationsgröße“ mit den Ausprägungen

- bis 10 Beschäftigte,
- 11 bis 100 Beschäftigte,
- 101 bis 1.000 Beschäftigte,
- 1.001 bis 10.000 Beschäftigte,
- über 10.000 Beschäftigte

ist mit Hilfe eines χ^2 -Tests für die in der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich) beschäftigten Absolventen tatsächlich ein Zusammenhang nachweisbar (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$), der in dem folgenden Schaubild dargestellt ist.

Verteilung der Probanden nach Organisationsgrößenklassen und Hierarchieebenen



Der Anteil der Sachbearbeiter und Gruppenleiter an der Gesamtzahl der in den Organisationen verschiedener Größenklassen tätigen Absolventen nimmt mit wachsender Organisationsgröße zu. Die Anteile der Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter nehmen zunächst zu (bis zur Organisationsgröße 101 bis 1.000 Beschäftigte), darüber hinaus jedoch ab, während der Anteil der Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer usw. mit wachsender Organisationsgröße praktisch kontinuierlich abnimmt.

Dieses Ergebnis ist folgendermaßen zu interpretieren:

1. Es ist zu erwarten, daß mit wachsender Organisationsgröße die absolute Zahl der Arbeitsplätze, auf denen hochqualifizierte Arbeitskräfte – in diesem Falle Diplom-Kaufleute – niveau-adäquat eingesetzt wären, zunimmt. Dem entspricht die Verteilung der Probanden auf die Organisationen der verschiedenen Größenklassen. Diese Vermutung beruht auf der Überlegung, daß mit wachsender Organisationsgröße die Möglichkeiten zur Arbeitsteilung und Rationalisierung zunehmen und dementsprechend Aufgaben, die der Organisation des Aufbaus und der Sicherung des Ablaufs komplexerer Produktionsprozesse dienen, an Bedeutung gewinnen.

Das Gesamtkontingent an niveau-adäquaten Positionen kann im Hinblick auf die absolute quantitative Entwicklung in Abhängigkeit von der Organisationsgröße etwa in folgende drei Kategorien gegliedert werden:

- Positionen niedriger Hierarchieebenen (Sachbearbeiter, Gruppenleiter),
- Positionen mittlerer Hierarchieebenen (Abteilungsleiter, Hauptabteilungsleiter),
- Positionen hoher Hierarchieebenen (Geschäftsführer, Vorstand usw., selbständig).

Es ist zu vermuten, daß sich mit wachsender Organisationsgröße die Zahl der Positionen dieser drei Gruppen nicht proportional verändern, sondern daß

- der Anteil der Positionen niedriger Hierarchieebenen innerhalb einer Organisation zunehmen,
- der Anteil der Positionen mittlerer Hierarchieebenen zunächst zunehmen, dann aber abnehmen, und
- der Anteil der Positionen hoher Hierarchieebenen aufgrund kaum zunehmender absoluter Anzahl abnehmen wird.

Diesen Ausführungen liegt die Annahme zugrunde, daß mit wachsender Organisationsgröße die Führungsaufgaben nicht proportional zunehmen und selbst die tatsächlich vorhandene Zunahme nicht in einer proportionalen Vermehrung der Positionen hoher Hierarchieebenen ihren Ausdruck findet. Vielmehr ist zu erwarten, daß mit zunehmender Organisationsgröße

- Aufgaben, bei denen es sich nicht um Führungsaufgaben handelt und die in kleinen Organisationen – aufgrund mangelnder Möglichkeiten zur Arbeitsteilung unter den wenigen Mitarbeitern – von Positionsinhabern hoher Hierarchieebene miterledigt werden, delegiert werden und
- lediglich Teile von Führungsaufgaben an Positionen niedrigerer Hierarchieebene abgegeben werden (zum Beispiel Entscheidungsvorbereitung, Entwicklung von Stäben), nicht aber die Positionen hoher Hierarchieebene dem wachsenden Arbeitsvolumen entsprechend vermehrt werden.

Daraus folgt, daß die Chance der Absolventen, Positionen höherer Hierarchieebenen zu erreichen, mit wachsender Organisationsgröße abnimmt.

Ferner ist zu vermuten, daß mit wachsender Organisationsgröße und dem damit verbundenen Zuwachs an administrativen Aufgaben die vorhandene Organisationsstruktur komplexer wird, indem Arbeitsgebiete aus bestehenden Abteilungen ausgegliedert und zu neuen Abteilungen zusammengefaßt werden und indem aufgrund neuer, zusätzlicher Aufgabenstellungen neue Abteilungen gebildet werden. Darüber hinaus werden vermutlich von bestimmten Organisationsgrößen an mehrere Abteilungen zu Abteilungsbereichen zusammengefaßt, wodurch eine zusätzliche mittlere Hierarchieebene entsteht. Aus Gründen der Transparenz einer Organisation wird sich dieser Differenzierungs- und Erweiterungsprozeß jedoch nicht unbeschränkt fortsetzen. Es ist daher zu erwarten, daß von einem bestimmten

Punkt an bei weiterem Aufgabenzuwachs ähnlich wie bei den Positionen hoher Hierarchieebenen eine Delegation von Teilaufgaben nach unten beziehungsweise an Stäbe stattfindet. Diese Überlegungen entsprechen dem vorgefundenen Sachverhalt, daß mit wachsender Organisationsgröße der Anteil der Probanden, der Positionen mittlerer Hierarchieebenen innehat, zunächst zu-, dann aber abnimmt.

Um Fehlinterpretationen vorzubeugen, soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, daß Hierarchieebene und Qualifikationsniveau des Einsatzes sich nicht unbedingt gegenseitig beeinflussen müssen. So ist aus den bisher dargelegten Befunden nicht zu folgern, daß, da mit wachsender Organisationsgröße sowohl der Anteil der Sachbearbeiter an den Gesamtbeschäftigten zunimmt, als auch mehr Absolventen aufgenommen werden, ein wachsender Anteil der Probanden unterqualifiziert eingesetzt ist.

2. Neben dem bereits dargelegten Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und erreichter hierarchischer Position dürfte ein weiterer von großer Bedeutung sein: Es erscheint naheliegend, daß in großen Organisationen das Erreichen einer Position auf hoher Hierarchieebene eher das Ergebnis eines längeren, stufenweisen organisationsinternen Aufstiegs ist als in kleinen Organisationen. Letztere werden schon wegen des relativ begrenzten Arbeitskräftepotentials, das intern zur Verfügung steht, eher geneigt beziehungsweise gezwungen sein, Positionen höherer Hierarchieebenen mit von außen rekrutierten Arbeitskräften zu besetzen. Dieses Verhalten der Organisationen vermindert wiederum die Chance für Absolventen, die lediglich über eine relativ kurze Berufserfahrung beziehungsweise Organisationszugehörigkeit verfügen, in größeren Organisationen bereits eine Position auf hoher Hierarchieebene zu erreichen. Dafür, daß die Organisationen sich bei der Rekrutierung so verhalten, sprechen zwei Hauptargumente:

- Die reale – wenn auch objektiv gesehen relativ geringe – Chance, innerhalb einer Organisation „Karriere zu machen“, hat vermutlich einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf die Motivation der Beschäftigten, die geforderte und eventuell eine darüber hinausgehende Arbeitsleistung zu erbringen. Insofern wäre das Übergehen einer qualifizierten, bereits beschäftigten Arbeitskraft bei der Neubesetzung höherer Positionen als dysfunktionale Rekrutierungspraxis zu bezeichnen, ganz abgesehen von den sozialen Konflikten, die dadurch zwischen den Mitarbeitern auftreten würden.
- „Für den Eintritt in die eigentliche Führungsschicht des Unternehmens hat die persönliche Grundhaltung, z.B. hinsichtlich der Anerkennung des Wertes eines freien Unternehmertums, eine entscheidende Bedeutung.“⁵⁴ Darüber hinaus ist anzunehmen, daß wertrationale Kriterien bereits bei der Besetzung von Leitungspositionen der mittleren Ebene eine Rolle spielen. Die über einen längeren Zeitraum andauernde Beschäftigung in einer Organisation ist als Sozialisationsprozeß zu betrachten, der zu einer weitgehenden Identifizierung des Beschäftigten mit der Organisation und deren Zielsetzungen führen dürfte. Gerade diese Identifizierung gewinnt mit zunehmender Hierarchieebene immer größere Bedeutung, da mit zunehmender Hierarchieebene die Freiheitsspielräume und die Entscheidungsbefugnisse für den einzelnen größer, die unmittelbaren Kontrollen dagegen kleiner werden und durch internalisierte Kontrollen ersetzt werden müssen. Hinzu kommt, „daß die Unternehmensspitze, die in Großbetrieben stets mehrere Personen umfaßt, unbedingt eine hochintegrierte Arbeitsgruppe sein muß. Je stärker Grundhaltung und Gesinnung übereinstimmen, desto leichter wird der Konsens möglich.“⁵⁵ Daher ist es für die Organisationen risikoloser, ihnen bekannte, bereits längere Zeit beschäftigte Personen aufsteigen zu lassen, als relativ jungen, noch unbekanntem Absolventen sofort einflußreiche Positionen einzuräumen. Der stufenweise innerorganisatorische Aufstieg dient und wirkt als Kontrollmechanismus.

An dieser Stelle sei jedoch auch erwähnt, daß die konsequente „Binnenrekrutierung“ von Arbeitskräften für Positionen mittlerer und hoher Hierarchieebenen Gefahren in sich birgt. Einerseits können eingefahrene Arbeitsstile und angewandte Arbeitsverfahren beziehungsweise Arbeitsmethoden nur schwer durchbrochen werden, wenn die Beteiligten mangels anderer Erfahrungen und damit fehlender Maßstäbe an Kritikfähigkeit und Wandlungsfähigkeit verlie-

ren. Andererseits dürfte die innerbetriebliche Konkurrenzsituation zwischen potentiellen Aufsteigern, die sich im Normalfall kennen dürften, dazu führen, daß zu viel Energie dafür verwendet wird, sich gegenüber seinen Konkurrenten – nicht unbedingt durch besondere Arbeitsleistung – Vorteile zu verschaffen.

4.1.2 Bedeutung wirtschaftszweigspezifischer Faktoren

Es wäre denkbar, daß gerade im Hinblick auf die Rekrutierungspolitik für Positionen mittlerer und höherer Hierarchieebenen zwischen den Organisationen der verschiedenen Wirtschaftszweige Unterschiede bestehen. In den sechs hier quantitativ wichtigen Wirtschaftszweigen (außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich) ist die Verteilung der Probanden auf Positionen verschiedener Hierarchieebenen zum Teil sehr unterschiedlich (Tabelle 29). Obwohl es denkbar ist, daß branchenspezifische Besonderheiten tatsächlich die Chance der Probanden beeinflussen, Positionen höherer Hierarchieebenen zu erreichen, kann hier dieses Problem nicht weiter analysiert werden. Es zeigt sich nämlich, daß – wie bereits ausgeführt – Wirtschaftszweig und Organisationsgröße, deren Einfluß auf die erreichten Hierarchieebenen aufgezeigt wurde, miteinander korrelieren. So dominiert zum Beispiel in der Elektrotechnik der Großbetrieb (77 Prozent der in der Elektrotechnik beschäftigten Probanden sind in Betrieben mit mehr als 10.000 Beschäftigten tätig), im Handel dagegen der Kleinbetrieb (47 Prozent in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten). Dementsprechend sind im Handel 44 Prozent der Absolventen auf hohen, hingegen 71 Prozent der in der Elektrotechnik beschäftigten Probanden auf niedrigen Hierarchieebenen zu finden (im Handel dürfte auch eine Rolle spielen, daß mehr Probanden als in anderen Wirtschaftszweigen in elterliche Betriebe eingetreten sind). Die unterschiedliche hierarchische Verteilung der Probanden in den verschiedenen Wirtschaftszweigen ist zumindest zu einem – vermutlich recht erheblichen – Teil auf die in den einzelnen Wirtschaftszweigen dominierenden Organisationsgrößen zurückzuführen. Eine Eliminierung des Einflusses der Organisationsgröße ist jedoch aufgrund der zu geringen Samplegrößen nicht möglich.

Tabelle 29: Wirtschaftszweig und Hierarchieebene (in Prozent)

Hierarchieebene	Wirtschaftszweig					
	Chemie	Elektrotechnik	Maschinen- und Fahrzeugbau	Nahrungs- und Genussmittel	Handel	Bank
Selbständige, Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches	3,0	6,8	8,0	22,6	43,6	22,9
Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter	32,8	22,0	40,0	54,8	40,0	22,9
Gruppenleiter, Sachbearbeiter	64,2	71,2	52,0	22,6	16,4	54,2
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Prozentuierungsbasis: Zahl der Probanden	67	59	50	31	55	48

4.2 Einfluß individueller Variablen auf die hierarchische Stellung

4.2.1 Berufserfahrung und Dauer der Organisationszugehörigkeit

Im vorigen Abschnitt wurde dargelegt, daß der langsame hierarchische Aufstieg vor allem in großen Organisationen üblich ist. Dadurch, so wurde argumentiert, ist die Wahrscheinlichkeit, daß die Probanden in größeren Organisationen bereits auf Positionen höherer Hierarchieebenen anzutreffen sind, sehr gering, da die untersuchten Absolventen noch nicht sehr lange im Beschäftigungssystem tätig sind. Diese Interpretation für den Zusammenhang zwischen hierarchischem Aufstieg und Organisationsgröße impliziert ganz allgemein die Annahme, daß die Berufserfahrung beziehungsweise die Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation den hierarchischen Aufstieg beeinflussen. Diese Hypothese beruht auf folgenden Überlegungen:

Man kann annehmen, daß mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit die „Erfahrung“ und damit letztlich die Qualität der Arbeit zunimmt. Hinter dieser Annahme steht die plausible Vermutung, daß Arbeitsprozesse gleichzeitig Lernprozesse sind. Bei relativ jungen Hochschulabsolventen dürfte in diesem Zusammenhang die tatsächlich vorhandene oder nur vermutete große Praxisferne der Universitätsausbildung von den Organisationen – ob zu Recht oder zu Unrecht, mag dahingestellt bleiben – auch berücksichtigt werden.

Wesentlicher in der Beurteilung durch die Organisationen dürfte jedoch folgender Aspekt sein: „Die Kategorien individueller und individuell zurechenbarer Leistung werden als Maßstab für die Bestimmung des relativen Status von Personen in dem Maße unbrauchbar, in dem neben die nach wie vor funktionsnotwendige Ausstattung mit Leistungswissen und Leistungskönnen die Kategorie normativer Regeln als weitere Funktionsvoraussetzung der Arbeit tritt.“⁵⁶ Speziell für Positionen höherer Hierarchieebenen werden die Organisationen daher auf eine ausreichende innerbetriebliche Sozialisation im Hinblick auf die Internalisierung der wesentlichen Zielvorstellungen der obersten Organisationsspitze großen Wert legen. Dieser Sozialisationsprozeß dürfte im Normalfall durch eine gewisse Dauer der Gesamtberufstätigkeit beziehungsweise durch eine ausreichende Dauer der Organisationszugehörigkeit gewährleistet sein. Die empirischen Ergebnisse entsprechen dieser Hypothese: Bei den unselbständig in der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich) tätigen Absolventen besteht zwischen der Dauer der Berufstätigkeit nach Abschluß des Studiums und der erreichten Hierarchieebene ein signifikanter Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,001$). Tabelle 30 zeigt die durchschnittliche Berufstätigkeitsdauer, die für die Absolventen auf den verschiedenen Hierarchieebenen ermittelt wurde.

Tabelle 30: Durchschnittliche Berufserfahrung und Hierarchieebene*

Hierarchieebene	Zahl der Probanden	Durchschnittliche Berufstätigkeitsdauer (Jahre)
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches	51	4,26
Hauptabteilungsleiter	35	4,04
Abteilungsleiter	109	4,18
Gruppenleiter, Teamleiter	47	3,73
Sachbearbeiter	185	3,29
Insgesamt	427	

* Wirtschaft außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich.

Tabelle 31: Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer und Hierarchieebene*

Hierarchieebene	Zahl der Probanden	Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer (Jahre)
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches	51	2,89
Hauptabteilungsleiter	35	2,18
Abteilungsleiter	109	2,76
Gruppenleiter	47	2,67
Sachbearbeiter	184	2,44
Insgesamt	426	

* Wirtschaft außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich.

Die Zahlen weisen deutlich auf den vermuteten Zusammenhang hin. Dabei ist die Tatsache, daß die durchschnittliche Berufserfahrung der Hauptabteilungsleiter herausfällt, nicht überzubewerten, da aufgrund der unterschiedlich stark besetzten Gruppen Zufallsschwankungen nicht auszuschließen sind. (Die Unterschiedlichkeit der durchschnittlichen Berufserfahrungen der jeweils nebeneinanderliegenden Gruppen ist nicht signifikant nachweisbar.)

Ein Vergleich der unterschiedlichen Dauer der Organisationszugehörigkeit ergibt ungefähr das gleiche Bild (Tabelle 31). Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$ ist mit Hilfe des χ^2 -Tests ein Zusammenhang zwischen erreichter Hierarchieebene und Dauer der Organisationszugehörigkeit nachweisbar. Die Hauptabteilungsleiter fallen auch hier heraus, allerdings sind wiederum die Gruppen stark unterschiedlich besetzt und große Streuungen vorhanden.

Einen weiteren Hinweis auf die Richtigkeit der Hypothese ergibt die Untersuchung der entsprechenden Zusammenhänge im Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich (Tabelle 32). Die Steuerberater und Steuerbevollmächtigten sind durchschnittlich bereits 4,6 Jahre bei ihrer jetzigen Organisation beschäftigt, die Prüfungsleiter 3,5 Jahre, die Prüfer beziehungsweise Revisoren 2,7 Jahre, während die Prüfungsassistenten durchschnittlich nur 2,1 Jahre in ihren Organisationen tätig sind. Bei der Beurteilung dieser Zahlen ist allerdings zu berücksich-

Tabelle 32: Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer und Hierarchieebene (WP-Stb-Bereich)

Hierarchieebene	Zahl der Probanden	Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer (Jahre)
Steuerberater, Steuerbevollmächtigter	14	4,6
Prüfungsleiter	21	3,5
Prüfer, Revisor	36	2,7
Prüfungsassistent	41	2,1
Insgesamt	112	

tigen, daß bei den Steuerberatern beziehungsweise Steuerbevollmächtigten als Voraussetzung zur Zulassung zu den zusätzlichen Prüfungen eine gewisse Praxis nachgewiesen werden muß. Von daher sind somit Einflüsse auf die Organisationszugehörigkeitsdauer nicht auszuschließen. Außerdem unterscheidet sich die durchschnittliche Dauer der Organisationszugehörigkeit der jeweils nebeneinanderliegenden Gruppen nicht signifikant. Dennoch zeigt sich auch hier eindeutig der der Hypothese entsprechende Trend.

In diesem Zusammenhang sei auch auf eine Untersuchung über Diplom-Ingenieure und Naturwissenschaftler hingewiesen, in der ebenfalls ein Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und erreichter hierarchischer Stellung aufgezeigt werden konnte⁵⁷. Ein Vergleich mit dieser Untersuchung ergibt, daß es für die Diplom-Kaufleute offensichtlich leichter ist (im kaufmännischen Sektor einer Organisation) aufzusteigen als beispielsweise für die Diplom-Ingenieure der Fachrichtung Maschinenbau. Von den 55 als Angestellte in der Privatwirtschaft tätigen „Maschinenbauern“ mit einer Berufserfahrung von 3 bis 4 Jahren⁵⁸ befinden sich 47 Prozent „in untergeordneten Positionen, für die die relativ farblose Bezeichnung ‚Sachbearbeiter‘ oder sogar ganz schlicht die Bezeichnung ‚Angestellter‘, ‚angestellter Ingenieur‘ o.ä. steht“⁵⁹.

Von den in der Wirtschaft (außer WP- und Stb-Bereich) tätigen untersuchten Diplom-Kaufleuten mit einer Berufserfahrung von 3,5 Jahren sind dagegen lediglich 31 Prozent als Sachbearbeiter, 27 Prozent aber bereits als Abteilungsleiter beschäftigt (weitere 13 Prozent befinden sich auf Gruppenleiterpositionen). Dieser Unterschied zwischen den Absolventen der beiden Fachrichtungen darf allerdings nicht überbewertet werden, da vermutlich organisationsstrukturelle Unterschiede (die für die Aufstiegschancen von Bedeutung sind) zwischen dem kaufmännischen Sektor und den Organisationsbereichen, in denen Diplom-Ingenieure der Fachrichtung Maschinenbau überwiegend eingesetzt werden, bestehen. So kann aber doch zumindest festgehalten werden, daß dieses Ergebnis nicht darauf hindeutet, daß gerade die Diplom-Kaufleute aufgrund eines vermeintlichen Überangebots an Gleichqualifizierten einer besonderen „Proletarisierungsgefahr“ ausgesetzt sind.

Ein Zusammenhang von Organisationsgröße und erreichter hierarchischer Stellung ist bereits nachgewiesen worden. Denkbar ist, daß Berufserfahrung beziehungsweise Dauer der Organisationszugehörigkeit mit der Organisationsgröße ebenfalls korrelieren, so daß eventuell der eine nachgewiesene Zusammenhang keine kausale Beziehung zum Ausdruck bringt. Um diesen Sachverhalt zu klären, soll festgestellt werden, ob zwischen den Einflußgrößen ein interner Zusammenhang besteht. Dabei stellt sich heraus, daß weder zwischen Organisationsgröße und Organisationszugehörigkeit (Tabelle 33) noch zwischen Organisationsgröße und Berufserfahrung (Tabelle 34) ein systematischer Zusammenhang besteht.

Man kann daher davon ausgehen, daß sowohl die Organisationsgröße als auch die Berufserfahrung beziehungsweise die Dauer der Organisationszugehörigkeit als Determinanten der erreichbaren hierarchischen Position wirksam sind. Diese Aussage wird auch dadurch gestützt,

Tabelle 33: Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer nach Organisationsgrößenklassen (Erwerbstätige insgesamt)

Organisationsgröße (Beschäftigte)	Zahl der Probanden	Durchschnittliche Organisationszugehörigkeitsdauer (Jahre)
Bis 10	55	2,5
11 bis 100	146	2,6
101 bis 1.000	161	2,4
1.001 bis 10.000	185	2,6
Über 10.000	215	2,7

Tabelle 34: Durchschnittliche Berufserfahrung nach Organisationsgrößenklassen*

Organisationsgröße (Beschäftigte)	Zahl der Probanden	Durchschnittliche Berufserfahrung (Jahre)
Bis 10	22	3,9
11 bis 100	60	4,3
101 bis 1.000	90	3,9
1.001 bis 10.000	110	3,5
Über 10.000	164	3,7

* Vollerwerbstätige in der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungsbereich), ausgenommen Assistenten der Geschäftsleitung und Trainees.

daß zwischen Wirtschaftszweig und Berufserfahrung beziehungsweise Dauer der Organisationszugehörigkeit ebenfalls kein Zusammenhang nachweisbar ist, der demjenigen zwischen Wirtschaftszweig und Hierarchieebene entspräche.

Aufgrund der bisher ermittelten Ergebnisse kann zusammenfassend thesehaft festgehalten werden: Neben der von der Organisationsgröße abhängigen Organisationsstruktur (Aufbauorganisation), die die Anzahl der Positionen auf den verschiedenen Hierarchieebenen bestimmt, ist die ausreichende und vor allem „erfolgreiche“ innerbetriebliche Sozialisation eine wesentliche Voraussetzung, um Karriere (im Sinne hierarchischen Aufstiegs) machen zu können. Unklar ist zunächst noch, inwieweit fachliche Aspekte dabei ebenfalls von Bedeutung sind, da die „Berufserfahrung“ auch als Ausdruck eines fachlichen Qualifizierungsprozesses betrachtet werden kann. In den weiteren Ausführungen soll versucht werden, diesen Punkt zu klären. Zuvor werden jedoch weitere Ergebnisse dargestellt, an denen die aufgestellte These überprüft werden soll.

4.2.2 Soziale Herkunft

Wenn innerbetriebliche Sozialisationsprozesse, das heißt das Entwickeln von Wertkonformität und Loyalität gegenüber den Organisationszielen sowie von bestimmten Verhaltensstilen, für

Tabelle 35: Soziale Herkunft und Hierarchieebene

Hierarchieebene	Soziale Herkunft					
	OMS		MS und US		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Hauptabteilungsleiter und darüber	80	71,4	32	28,6	112	100,0
Abteilungsleiter und darunter	187	55,3	151	44,7	338	100,0
Insgesamt	267	59,3	183	40,7	450	100,0

Tabelle 36: Soziale Herkunft der Sachbearbeiter (in Prozent)

Sozialschicht	Gesamtheit (829 Probanden)	Teilkollektiv Sachbearbeiter (183 Probanden)
Obere Mittelschicht	57,2	58,4
Mittelschicht	36,3	35,0
Unterschicht	6,5	6,6
Insgesamt	100,0	100,0

den hierarchischen Aufstieg wesentlich sind, ist zu erwarten, daß die soziale Herkunft als Einflußfaktor ebenfalls von Bedeutung ist. Denn in den primären Sozialisationsprozessen werden bestimmte Verhaltensstile, Umgangsformen und Einstellungen bereits weitgehend angelegt. Zwischen erreichter hierarchischer Stellung und sozialer Herkunft ist tatsächlich auch ein signifikanter Zusammenhang vorhanden (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$ – Tabelle 35).

Obwohl der Zusammenhang als relativ schwach (Rangkorrelationskoeffizient $R = 0,2494$) bezeichnet werden kann, ist dieses Ergebnis aus mehreren Gründen von großer Bedeutung. Das Ausmaß, mit dem sich auf den oberen drei Hierarchieebenen die Positionsinhaber aus der OMS rekrutiert haben, ist beeindruckend. Noch aussagefähiger ist aber die Feststellung, daß, obwohl die Probanden erst relativ kurze Zeit im Berufsleben stehen (maximal 7 Jahre; durchschnittlich 3,78 Jahre bei den vollwerbstätigen Probanden in der Wirtschaft – außer Wirtschaftsprüfungsbereich – der entsprechenden Hierarchieebenen), sich bereits 30 Prozent der OMS-Absolventen auf den oberen drei Hierarchieebenen befinden, gegenüber lediglich 17,5 Prozent der MS- und US-Absolventen. Es ist durchaus anzunehmen, daß mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit der relativ schwache Zusammenhang zwischen Hierarchieebene und sozialer Herkunft stärker wird. Diese Hypothese erscheint plausibel, da bei den Sachbearbeitern, das heißt den Probanden mit der durchschnittlich geringsten Berufserfahrung, Absolventen der verschiedenen Sozialschichten repräsentativ vertreten sind (Tabelle 36). Die Bedeutung der sozialen Herkunft für die Möglichkeiten zu hierarchischem Aufstieg kann erst dann richtig gewürdigt werden, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die untersuchten Arbeitskräfte Akademiker sind, das heißt ein im Hinblick auf die Sozialschichtung in der Gesamtbevölkerung bereits völlig unrepräsentativer Querschnitt.

4.2.3 Familiäre Beziehungen

Die Selektion der Arbeitskräfte für Positionen höherer Hierarchieebenen kann, abgesehen von den bereits genannten Determinanten wie soziale Herkunft und Berufserfahrung, auch dadurch beeinflußt werden, daß bereits beschäftigte Arbeitskräfte für die Zuverlässigkeit neu Eintretender in gewisser Weise bürgen. Es erscheint daher sinnvoll, zu untersuchen, ob persönliche Bekanntschaften und – als spezieller Fall davon – familiäre Beziehungen den hierarchischen Aufstieg fördern. Sollten sie im Hinblick auf den hierarchischen Aufstieg von Bedeutung sein, so wäre das ein weiterer Beweis für die Richtigkeit der oben aufgestellten Hypothese.

Die Operationalisierung des Sachverhalts „Familiäre Beziehungen“ wurde mit zwei Indikatoren vorgenommen. Einerseits ist gefragt worden, ob familiäre Kontakte ausschließlich beziehungsweise unter anderem als Rekrutierungsweg benutzt wurden, andererseits wurde ermit-

telt, ob bei der Einstellung familiäre Beziehungen quasi als Rekrutierungskriterium eine Rolle gespielt haben. Von den in der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungsbereich) erwerbstätigen Absolventen haben insgesamt 454 sowohl über die erreichte Hierarchieebene als auch über die Benutzung beziehungsweise Nichtbenutzung des Rekrutierungsweges „Familiäre Kontakte“ Angaben gemacht (Tabelle 37). Von 64 Probanden (= 14,1 Prozent) wurden nach ihren eigenen Angaben familiäre Kontakte als Rekrutierungsweg benutzt. Von ihnen befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung 74 Prozent auf der Hauptabteilungsleiter-Hierarchieebene beziehungsweise darüber. Diese Hierarchieebenen haben von den restlichen 390 Probanden lediglich 16,8 Prozent erreicht. Der Zusammenhang zwischen beiden Variablen ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ nicht zufällig.

Zu einem entsprechenden Ergebnis kommt man bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen den Variablen „Rekrutierungskriterium familiäre Beziehungen“ und „Hierarchieebene“. Dieser Zusammenhang ist ebenfalls mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$ nicht zufällig (Tabelle 38). Bei 56 Probanden (= 12,3 Prozent) waren familiäre Beziehungen bei der Einstellung zumindest mit ausschlaggebend. Von ihnen waren 82,1 Prozent auf Hierarchieebenen vom Hauptabteilungsleiter an aufwärts zu finden. Dagegen befanden sich nur 16,8 Prozent der Probanden der Vergleichsgruppe in entsprechend hohen Positionen.

Tabelle 37: Rekrutierungsweg „Familiäre Kontakte“ und Hierarchieebene

Hierarchieebene	Familiäre Kontakte		Insgesamt
	Ja	Nein	
Selbständige			
absolut	21	6	27
Prozent	77,8	22,2	100,0
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches			
absolut	20	31	51
Prozent	39,2	60,8	100,0
Hauptabteilungsleiter			
absolut	6	29	35
Prozent	17,1	82,9	100,0
Abteilungsleiter			
absolut	5	104	109
Prozent	4,6	95,4	100,0
Gruppenleiter			
absolut	1	46	47
Prozent	2,1	97,9	100,0
Sachbearbeiter			
absolut	11	174	185
Prozent	5,9	94,1	100,0
Insgesamt			
absolut	64	390	454
Prozent	14,1	85,9	100,0

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muß allerdings berücksichtigt werden, daß ein beträchtlicher Teil der Probanden, für die familiäre Kontakte oder Beziehungen bei der Rekrutierung von Bedeutung waren, selbständig waren beziehungsweise sind, also im wesentlichen wohl familieneigene Unternehmen übernommen haben (im ersten Fall 33 Prozent, im zweiten 39 Prozent gegenüber jeweils 2 Prozent der Kontrollgruppe). Dennoch zeigt sich, daß vorhandene familiäre Kontakte und Beziehungen ein durchaus wirkungsvolles Hilfsmittel sind, um auf hohe Hierarchieebenen zu gelangen. Zwar handelt es sich bei denen, die darüber verfügen, nur um eine Minderheit, doch ist diese immerhin bemerkenswert, und über die Vorteile beim hierarchischen Aufstieg gibt es keinen Zweifel. Sicher wäre es vorschnell, zu behaupten, daß persönliche Beziehungen jedem, der sie hat, unabhängig von seinen Qualifikationen den Weg zu hohen hierarchischen Positionen ebnen. Zu vermuten ist jedoch, daß sie die Chance, sich in relativ kurzer Zeit zu profilieren und dadurch aufzusteigen, durch entsprechend geeignete Anfangspositionen wesentlich vergrößern.

Zusammen mit den zuvor dargestellten Befunden läßt dieses Ergebnis in jedem Falle eine wichtige Schlußfolgerung zu: Die Behauptung, daß für den hierarchischen Aufstieg in der Wirtschaft lediglich die erbrachte „Leistung“ ausschlaggebend sei, kann als ideologisch zurückgewiesen werden⁶⁰.

Tabelle 38: Rekrutierungskriterium „Familiäre Beziehungen“ und Hierarchieebene

Hierarchieebene	Familiäre Beziehungen		Insgesamt
	Ja	Nein	
Selbständige			
absolut	21	6	27
Prozent	77,8	22,2	100,0
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches			
absolut	19	32	51
Prozent	37,3	62,7	100,0
Hauptabteilungsleiter			
absolut	6	29	35
Prozent	17,1	82,9	100,0
Abteilungsleiter			
absolut	4	105	109
Prozent	3,7	96,3	100,0
Gruppenleiter			
absolut	–	47	47
Prozent	–	100,0	100,0
Sachbearbeiter			
absolut	6	179	185
Prozent	3,2	96,8	100,0
Insgesamt			
absolut	56	398	454
Prozent	12,3	87,7	100,0

4.2.4 Mobilität

Die genannten Einflußfaktoren reichen jedoch nicht aus, um die Unterschiede in den hierarchischen Positionen der Befragten zu erklären. Dies zeigt sich zum Beispiel an der Tatsache, daß eine Gruppe von Absolventen trotz relativ geringer Berufserfahrung und Dauer der Organisationszugehörigkeit und ohne besondere familiäre Förderung bereits Hauptabteilungsleiterpositionen erreicht hat. Es könnten daher andere individuelle Merkmale, wie zum Beispiel die Mobilität der Absolventen, das heißt ihre Bereitschaft,

- a) die Region,
- b) die Organisation,
- c) die Branche

zu wechseln, ebenfalls für den hierarchischen Aufstieg von Einfluß sein. Sowohl die regionale Mobilität, die mit einem Organisationswechsel verbunden sein kann, als auch die Bereitschaft, die Branche oder zumindest die Organisation zu wechseln, sind Ausdruck einer bestimmten Einstellung der Absolventen, die darauf abzielen könnte, Karriere im Sinne von hierarchischem Aufstieg und Geldverdienen zu machen. Die Vermutung scheint plausibel, wenn man bedenkt, daß es sich bei der hier untersuchten Gruppe um relativ junge, qualifizierte Arbeits-

Tabelle 39: Regionale Mobilität und Hierarchieebene

Hierarchieebene	Regional mobil		Insgesamt
	Ja	Nein	
Selbständige			
absolut	6	19	25
Prozent	24,0	76,0	100,0
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches			
absolut	16	30	46
Prozent	34,8	65,2	100,0
Hauptabteilungsleiter			
absolut	18	13	31
Prozent	58,1	41,9	100,0
Abteilungsleiter			
absolut	44	60	104
Prozent	42,3	57,7	100,0
Gruppenleiter			
absolut	16	30	46
Prozent	34,8	65,2	100,0
Sachbearbeiter			
absolut	49	114	163
Prozent	30,1	69,9	100,0
Insgesamt			
absolut	149	266	415
Prozent	35,9	64,1	100,0

kräfte handelt, für die ein Arbeitsmarkt offensichtlich vorhanden ist, so daß eine Zwangsmobilität, wie sie etwa bei älteren Arbeitskräften zu erwarten ist, keine Rolle spielen dürfte. Es zeigt sich auch dementsprechend, daß neben den bereits genannten Zusammenhängen eine Beziehung zwischen der individuellen Bereitschaft zur Mobilität und der erreichten hierarchischen Stellung besteht. In allen drei Fällen ergeben sich gleichartige Verteilungen (Tabelle 39, 40, 41).

Mit Hilfe eines χ^2 -Tests kann nachgewiesen werden, daß sowohl zwischen regionaler Mobilität als auch der Bereitschaft, die Organisation zu wechseln, und der erreichten hierarchischen Position jeweils ein signifikanter Zusammenhang besteht (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,025$). Der Zusammenhang zwischen Branchenwechsel und erreichter Hierarchieebene ist zwar nicht signifikant, zeigt aber den gleichen Trend.

Mit zunehmender Bereitschaft zum Organisationswechsel wächst die Chance, hierarchisch aufzusteigen. Dies scheint allerdings nur bis zur Höhe der Hauptabteilungsleiter zuzutreffen. Zur Erreichung der hierarchischen Spitzenpositionen scheinen andere persönliche Attribute der Probanden wichtiger zu sein (vgl. insbesondere den Abschnitt „Familiäre Beziehungen“).

Tabelle 40: Organisationswechsel und Hierarchieebene

Hierarchieebene	Organisation		Insgesamt
	Gewechselt	Nicht gewechselt	
Selbständige			
absolut	9	17	26
Prozent	34,6	65,4	100,0
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches			
absolut	25	26	51
Prozent	49,0	51,0	100,0
Hauptabteilungsleiter			
absolut	25	10	35
Prozent	71,4	28,6	100,0
Abteilungsleiter			
absolut	58	50	108
Prozent	53,7	46,3	100,0
Gruppenleiter			
absolut	20	26	46
Prozent	43,5	56,5	100,0
Sachbearbeiter			
absolut	77	105	182
Prozent	42,3	57,7	100,0
Insgesamt			
absolut	214	234	448
Prozent	47,8	52,2	100,0

Da bereits aufgezeigt wurde, daß zwischen Berufserfahrung und erreichter hierarchischer Position ein positiver Zusammenhang besteht und außerdem mit wachsender Berufserfahrung die Wahrscheinlichkeit dafür zunimmt, daß ein Proband mobil gewesen ist, liegt der Einwand nahe, daß nicht die Mobilität, sondern die Berufserfahrung der ausschlaggebende Faktor ist. Dieser Einwand kann jedoch anhand des empirischen Materials entkräftet werden, denn es ist nachweisbar, daß hinsichtlich der größeren Chance, zumindest bis zu einer bestimmten hierarchischen Stufe aufzusteigen, eine relativ geringe Berufserfahrung durch stärkere Mobilität kompensiert werden kann. Die Hauptabteilungsleiter, die wegen ihrer relativ geringen Berufserfahrung auffallen, zeichnen sich durch besonders große Mobilität aus.

Tabelle 41: Branchenwechsel und Hierarchieebene

Hierarchieebene	Branchenwechsel		Insgesamt
	Ja	Nein	
Selbständige			
absolut	6	20	26
Prozent	23,1	76,9	100,0
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches			
absolut	17	34	51
Prozent	33,3	66,7	100,0
Hauptabteilungsleiter			
absolut	15	19	34
Prozent	44,1	55,9	100,0
Abteilungsleiter			
absolut	42	67	109
Prozent	38,5	61,5	100,0
Gruppenleiter			
absolut	16	30	46
Prozent	34,8	65,2	100,0
Sachbearbeiter			
absolut	55	128	183
Prozent	30,1	69,9	100,0
Insgesamt			
absolut	151	298	449
Prozent	33,6	66,4	100,0

4.2.5 Ausbildungsdaten

Nachdem nachgewiesen werden konnte, daß eine Reihe von ausbildungsunabhängigen Einflußfaktoren für die erreichte hierarchische Position der Probanden von Bedeutung ist, stellt sich die Frage, inwieweit Ausbildungsdaten selbst determinierend wirken. Generell kann fest-

gestellt werden, daß die in einer schriftlichen Befragung erhebbaren formalen Ausbildungsdaten kaum einen Erklärungsbeitrag für den hierarchischen Aufstieg liefern.

Die Art der Hochschulreife (altsprachlich-humanistisches Abitur, neusprachliches Abitur, mathematisch-naturwissenschaftliches Abitur, Wirtschaftsabitur) ist im Hinblick auf das spätere Berufsleben der Probanden ohne jede Bedeutung. Auch wesentliche Informationen über das absolvierte Studium liefern keinen Beitrag zur Erklärung der differenzierten hierarchischen Stellungen der Absolventen. Weder die Verteilung der Examensnoten noch die der Studiedauer finden eine Entsprechung der hierarchischen Gliederung der in der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich) tätigen Absolventen. Die Diplomnote als Zertifikat über die „Güte“ des absolvierten Studiums spielt in der Wirtschaft offensichtlich kaum eine Rolle für den hierarchischen Aufstieg. Daraus ist zu schließen, daß die Unternehmen entweder von vornherein bei der Einstellung von Diplom-Kaufleuten die Examensnote kaum berücksichtigen, sondern vor allem eigene Beurteilungskriterien anwenden, oder aber daß sie sich zumindest nach der Einstellung für die weiteren Personalentscheidungen auf Kriterien und Einschätzungen verlassen, die sie selbst entwickelt haben und nach denen sie die Absolventen aus eigener Anschauung beurteilen.

Ob ein Zweitstudienabschluß für den Berufserfolg, gemessen an der erreichten hierarchischen Position, von Bedeutung ist, läßt sich nicht genau feststellen, weil von den in der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungsbereich) beschäftigten Absolventen lediglich sieben ein abgeschlossenes Zweitstudium vorweisen können. Allerdings enthält das empirische Material Hinweise, die darauf schließen lassen, daß ein Zweitstudium, auch ohne daß es abgeschlossen wurde, den hierarchischen Aufstieg begünstigt. Auf den Hierarchieebenen Hauptabteilungsleiter und darüber befinden sich von den Probanden ohne zusätzliches Studium 23,2 Prozent, dagegen von denen mit abgeschlossenem beziehungsweise angefangenem Zweitstudium bis zum zweiten Semester 23,0 Prozent, vom dritten bis zum sechsten Semester 42,5 Prozent und bei mehr als sechs Semestern 26,0 Prozent.

Ein χ^2 -Test ergibt, daß die Unterschiede signifikant sind (Irrtumswahrscheinlichkeit knapp über 0,05 – vgl. Tabelle 42).

Vor allem von der Wirtschaft wird häufig die Ansicht geäußert, eine kaufmännische Lehre sei als Ergänzung eines betriebswirtschaftlichen Studiums wünschenswert. Daraus leitet sich die Hypothese ab, daß sich eine kaufmännische Lehre in bezug auf den Berufserfolg positiv auswirkt. Obwohl 31 Prozent der in der Wirtschaft erwerbstätigen Probanden, die den sechs verschiedenen Hierarchieebenen zuzuordnen sind, eine kaufmännische Lehre absolviert haben und insofern eine ausreichend große empirische Basis für statistisch signifikante Aussagen vorhanden wäre, ist ein systematischer Zusammenhang zwischen absolvierter Lehre und er-

Tabelle 42: Zweitstudiodauer und Hierarchieebene

Zweitstudiodauer in Semestern	Hierarchieebene					
	Hauptabteilungsleiter und darüber		Abteilungsleiter und darunter		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
0	82	73,9	273	82,0	355	79,9
1 bis 2	6	5,4	20	6,0	26	5,9
3 bis 6	17	15,3	23	6,9	40	9,0
Mehr als 6	6	5,4	17	5,1	23	5,2
Insgesamt	111	100,0	333	100,0	444	100,0

reicher Hierarchieebene *nicht* nachweisbar. Die oben aufgestellte Hypothese muß daher verworfen werden.

Dieses Ergebnis scheint früheren Ausführungen in dieser Arbeit zu widersprechen: Oben wurde dargelegt, daß die kaufmännische Lehre, die als innerbetrieblicher Sozialisationsprozeß betrachtet werden kann, für den Verbleib nach Wirtschaftszweigen von Bedeutung ist. Ferner wurde ausgeführt, daß eine ausreichende innerbetriebliche Sozialisation als Voraussetzung für hierarchischen Aufstieg anzusehen ist. Es wäre daher nicht erstaunlich, wenn eine kaufmännische Lehre – zumindest wegen des mit ihr verbundenen Sozialisationseffektes – den hierarchischen Aufstieg förderte. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich folgendermaßen auf: Bei der Rekrutierung von Absolventen nach Abschluß des Studiums wird von den Organisationen mangels eigener Erfahrungen auf die zeitlich zurückliegende kaufmännische Lehre als Einstellungskriterium zurückgegriffen. Bei der Rekrutierung für Positionen höherer Hierarchieebenen – normalerweise eine Binnenrekrutierung aus dem Reservoir der Arbeitskräfte, die bereits eine gewisse Zeit in der Organisation beschäftigt sind – werden dagegen die zeitlich näherliegenden eigenen Erfahrungen zur Beurteilung herangezogen. Der Rückgriff auf die kaufmännische Lehre bei der erstmaligen Aufnahme von Absolventen erfolgt in Ermangelung besserer Kriterien und Informationen, diese stehen jedoch bei der Auswahl der Arbeitskräfte, die hierarchisch gefördert werden sollen, zur Verfügung. Das bedeutet, daß eine kaufmännische Lehre weder wegen der mit ihr verbundenen fachlichen Qualifizierung noch aufgrund der mit ihr gekoppelten – jedoch zeitlich relativ lange zurückliegenden – innerbetrieblichen Sozialisation eine Rolle für den hierarchischen Aufstieg spielt.

Die Tatsache, daß Berufserfahrung, soziale Herkunft und persönliche Beziehungen für den hierarchischen Aufstieg von Bedeutung zu sein scheinen, dagegen Ausbildungsdaten wie Studiendauer und Examensnote nicht, deutet auf einen generellen Zusammenhang hin, der folgendermaßen formuliert werden kann: Der hierarchische Aufstieg von Arbeitskräften, die über ein relativ hohes Mindestqualifikationsniveau verfügen – wie das etwa bei Akademikern der Fall ist –, wird weniger durch qualitative Differenzierungen begründet als durch ausbildungsunabhängige persönliche Merkmale. Durchlaufene Sozialisationsprozesse, die zur Verinnerlichung der herrschenden Wert- und Zielvorstellungen der Organisationen geführt haben – ob sie nun im Elternhaus oder in der Organisation selbst stattgefunden haben –, scheinen von ausschlaggebender Bedeutung zu sein. Das wird vor dem Hintergrund erklärlich, daß mit wachsender hierarchischer Stellung in einer Organisation einerseits die Verhaltensspielräume und die Entscheidungsbefugnisse größer, andererseits jedoch die unmittelbaren, kurzfristig wirksamen Kontrollmöglichkeiten geringer werden. Mit zunehmender Höhe der hierarchischen Stellung nehmen daher die peripheren, extra-funktionalen Rollenelemente wie Loyalität, Wertkonformität, Anpassungsbereitschaft usw. an Bedeutung zu, was sich im Rekrutierungsverhalten der Organisationen niederschlägt⁶¹.

5.
Das Einkommen
der Absolventen

Der sozio-ökonomische Status der Absolventen und damit die materielle Absicherung ihrer Lebenschancen wird – außer durch die erreichte hierarchische Stellung in einer Organisation – vor allem durch die Höhe des Einkommens indiziert. Da man annehmen muß, daß hierarchischer Aufstieg und Entwicklung des Einkommens derart miteinander verbunden sind, daß mit dem hierarchischen Aufstieg das Einkommen ebenfalls steigt, kommt der Untersuchung der Faktoren, die den hierarchischen Aufstieg beeinflussen, der zentrale Stellenwert bei der Analyse des Berufserfolges zu. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher darauf, den Zusammenhang zwischen hierarchischer Stellung und Einkommen aufzuzeigen und darüber hinaus in deskriptiver Form auf weitere Einkommensdifferenzierungen, soweit sie anhand des vorliegenden Materials feststellbar sind, hinzuweisen. Dabei ergeben sich auch Hinweise auf Einflußgrößen, die unabhängig von der hierarchischen Stellung die Höhe des Einkommens determinieren.

5.1 Durchschnittseinkommen

Von den 800 erwerbstätigen Probanden haben insgesamt 786 (= 98 Prozent) Angaben über ihre Einkommensverhältnisse gemacht. Das Monatseinkommen errechnet sich aus der Höhe der regelmäßigen monatlichen Bezüge zuzüglich einem Zwölftel der sonstigen Jahresbezüge wie Erfolgsbeteiligung, 13. Monatsgehalt usw. In der Frage nach dem regelmäßigen Monatseinkommen wurden Einkommensbereiche vorgegeben, denen sich die Probanden zuordnen sollten. Bei der niedrigsten (unter 1.000,- DM monatlich) und bei der höchsten (über 4.000,- DM monatlich) der vorgegebenen Kategorien handelte es sich um offene Gruppen. Zur Errechnung von Durchschnittseinkommen ist es daher notwendig, für diese beiden Einkommenskategorien hypothetisch Gruppendurchschnitte (= Gruppenmitten) zu definieren. Für die unter 1.000,- DM monatlich verdienenden Probanden wird ein Durchschnittseinkommen in Höhe von 750,- DM angenommen. Dieser Wert ist relativ unproblematisch, weil diese Gruppe nur schwach besetzt ist und insofern das Durchschnittseinkommen kaum beeinflussen wird.

Wesentlich problematischer, weil folgenschwerer, ist ein Fehler bei der Festlegung des Gruppendurchschnitts der höchsten Einkommenskategorie, die mit 52 Probanden besetzt ist. Hypothetisch soll eine Gruppenmitte von 5.000,- DM angenommen werden⁶². Bei der Annahme dieses Wertes kann man davon ausgehen, daß er eher zu niedrig als zu hoch angesetzt ist, so daß das errechnete Durchschnittseinkommen eher nach unten vom tatsächlichen Durchschnittseinkommen abweicht. Es sollte jedoch vermieden werden, überhöhte Einkommen auszuweisen.

Unter diesen Annahmen errechnet sich für die erwerbstätigen Probanden ein monatliches Durchschnittseinkommen in Höhe von 2.571,- DM mit einer Standardabweichung von 904,- DM (Tabelle 43).

Von den 14 Probanden, die monatlich weniger als 1.000,- DM verdienen, sind sieben halbtags beziehungsweise teilzeitbeschäftigt. Von den sieben voll beziehungsweise ganztags Erwerbstätigen dieser Einkommensstufe sind sechs im öffentlichen Dienst und einer in der Wirtschaft tätig. Bei den sechs im öffentlichen Dienst beschäftigten Probanden dürfte es sich um im Schuldienst tätige Studienreferendare handeln. Ohne diese 14 Probanden läßt sich ein Durchschnittseinkommen in Höhe von 2.604,- DM errechnen. In diesem Fall beträgt die Standard-

Tabelle 43: Einkommen: Häufigkeitsverteilung

Einkommen		Gruppenmitten	Besetzungszahlen	
von	bis		absolut	Prozent
	1.000,-	750,-	14	1,8
1.000,-	1.399,-	1.200,-	12	1,5
1.400,-	1.599,-	1.500,-	21	2,7
1.600,-	1.799,-	1.700,-	62	7,9
1.800,-	1.999,-	1.900,-	96	12,2
2.000,-	2.199,-	2.100,-	116	14,7
2.200,-	2.599,-	2.400,-	165	21,0
2.600,-	2.999,-	2.800,-	139	17,7
3.000,-	3.999,-	3.500,-	105	13,4
4.000,-	und mehr	5.000,-	56	7,1
Insgesamt			786	100,0

Tabelle 44: Institutioneller Bereich und Durchschnittseinkommen

Institutioneller Bereich	Durchschnittliches Einkommen*
Wirtschaft	2.696,-
Öffentlicher Dienst	1.936,-
Hochschule	2.028,-

* Vollerwerbstätige

abweichung 878,- DM. Die vollerbwerbstätigen Absolventen verdienen durchschnittlich monatlich 2.589,- DM.

In den institutionellen Bereichen Wirtschaft, öffentlicher Dienst und Hochschule sind die durchschnittlichen Monatseinkommen unterschiedlich (Tabelle 44). Das Durchschnittseinkommen der im öffentlichen Dienst tätigen Absolventen unterscheidet sich dabei nicht signifikant von dem der an der Hochschule beschäftigten. Das Durchschnittseinkommen in der Wirtschaft ist dagegen signifikant höher (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$). Da der überwiegende Teil der befragten Absolventen in der Wirtschaft beschäftigt ist und von diesem die detailliertesten Informationen vorliegen, beschränkt sich die Untersuchung im folgenden auf dieses Teilkollektiv.

5.2 Hierarchische Stellung und Einkommen

Für den Bereich der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche) ist der Zusammenhang zwischen hierarchischer Stellung und Einkommen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$ nachweisbar⁶³. Im einzelnen lassen sich für die auf den verschiedenen Hierarchieebenen tätigen Absolventen die in Tabelle 45 wiedergegebenen monatlichen Durchschnittseinkommen errechnen.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist, daß die Probanden, die auf die Frage nach der Bezeichnung ihrer Positionen lediglich funktionale Angaben wie „Organisator“ oder „System-

Tabelle 45: Hierarchieebene und Durchschnittseinkommen*

Hierarchieebene	Zahl der Probanden	Durchschnittseinkommen
Selbständige	24	4.175,--
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches	49	3.322,--
Hauptabteilungsleiter	35	3.311,--
Abteilungsleiter	109	2.990,--
Gruppenleiter, Teamleiter	47	2.747,--
Sachbearbeiter	184	2.455,--
Insgesamt	448	2.870,--

* Wirtschaft außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich.

Tabelle 46: Matrix der Irrtumswahrscheinlichkeiten beim paarweisen Vergleich der Durchschnittseinkommen der Probanden verschiedener Hierarchieebenen

Hierarchieebene	Durchschnittseinkommen	Selbständige	Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches	Hauptabteilungsleiter	Abteilungsleiter	Gruppenleiter, Teamleiter	Sachbearbeiter
Selbständige	4.175,--	–					
Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches	3.322,--	0,003	–				
Hauptabteilungsleiter	3.311,--	0,002	0,962	–			
Abteilungsleiter	2.990,--	0,000	0,070	0,052	–		
Gruppenleiter, Teamleiter	2.747,--	0,000	0,006	0,004	0,096	–	
Sachbearbeiter	2.455,--	0,000	0,000	0,000	0,000	0,030	–

Tabelle 47: Hierarchieebene und Durchschnittseinkommen (WP-Stb-Bereich)

Hierarchieebene	Zahl der Probanden	Durchschnitts- einkommen
Steuerberater, Steuer- bevollmächtigter	12	3.058,-
Prüfungsleiter	21	2.357,-
Prüfer, Revisor	35	2.054,-
Prüfungsassistent	41	1.898,-
Insgesamt	109	2.164,-

analytiker“ gemacht haben, durchschnittlich 2.624,- DM monatlich verdienen, während die übrigen Sachbearbeiter lediglich ein durchschnittliches Monateinkommen in Höhe von 2.235,- DM haben. Das deutet darauf hin, daß zumindest für die Gruppe der Sachbearbeiter der organisatorische Status nicht ausreicht, um die Höhe des Einkommens hinreichend zu erklären. Vermutlich handelt es sich bei den Probanden, die lediglich funktionale Angaben gemacht haben, um solche, die zwar von der hierarchischen Struktur her gesehen den Sachbearbeitern zugeordnet werden müssen, die sich aber von den übrigen insofern unterscheiden, als es sich bei ihnen um Spezialisten handelt, deren „Marktwert“ aufgrund eines relativ geringen Angebots höher ist. Die Unterschiede der Durchschnittseinkommen der verschiedenen Hierarchieebenen sind bis auf eine Ausnahme signifikant (Tabelle 46).

Für den Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich läßt sich ebenfalls der Zusammenhang zwischen der hierarchischen Stellung und dem Einkommen nachweisen. Die einzelnen Durchschnittseinkommen⁶⁴ für die verschiedenen Hierarchieebenen sind in Tabelle 47 angegeben.

Daß mit zunehmender Berufserfahrung die Höhe des Einkommens zunimmt, war zu erwarten (Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und hierarchischer Stellung und zwischen hierarchischer Stellung und Einkommen). Den Einfluß der Berufserfahrung auf das Einkommen zeigt Tabelle 48.

Tabelle 48: Berufserfahrung und Durchschnittseinkommen

Berufserfahrung (Jahre)	Zahl der Probanden	Durchschnitts- einkommen
6,5	53	3.158,-
5,5	96	3.138,-
4,5	117	3.064,-
3,5	114	2.761,-
2,5	172	2.395,-
1,5	91	2.060,-
0,5	7	2.243,-
Insgesamt	650	2.703,-

Es wäre jedoch vorschnell, zu behaupten, daß dieser Zusammenhang lediglich auf das Wirken des Einflußfaktors „hierarchische Stellung“ zurückzuführen sei. Es ist zwar – wegen des relativ kleinen Samples – im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich, durch Bildung entsprechender Teilkollektive den Einfluß der hierarchischen Stellung auf das Einkommen zu eliminieren, um einen etwaigen eigenständigen Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und Einkommenshöhe nachzuweisen. Es muß jedoch auf folgendes hingewiesen werden: Daß das Einkommen mit dem hierarchischen Aufstieg zunimmt, ist nach der allgemeinen Auffassung Ausdrucksform der Entlohnung nach dem „Leistungsprinzip“. Daneben wird aber auch – und das ist ebenfalls allgemein anerkannt – nach dem „Anciennitätsprinzip“ entlohnt. Prägnantes Beispiel dafür ist die Tatsache, daß im öffentlichen Dienst das Einkommen mit der Anzahl der Berufsjahre zunimmt. Es ist daher zu erwarten, daß unabhängig vom hierarchischen Aufstieg zwischen Berufserfahrung beziehungsweise Dauer der Zugehörigkeit zu einer Organisation und der Höhe des Einkommens ein eigenständiger Zusammenhang besteht. Denkbar ist, daß gerade diese Einkommenssteigerungen die Funktion erfüllen sollen, den mit unbefriedigendem hierarchischen Aufstieg verbundenen Motivationsverlust zu kompensieren⁶⁵.

Um die relative Position der Diplom-Kaufleute im Hinblick auf die materielle Absicherung ihrer Lebenschancen abschätzen zu können, wäre es sinnvoll, das Durchschnittseinkommen der Diplom-Kaufleute mit dem anderer Akademiker beziehungsweise Nicht-Akademikerguppen (speziell der graduierten Betriebswirte) zu vergleichen. So wurde zum Beispiel für Politologen ein Durchschnittseinkommen in Höhe von rund 2.000,- DM⁶⁶, für Soziologen in Höhe von etwa 1.750,- DM⁶⁷ ermittelt. Eine Befragung von Absolventen verschiedener Fachrichtungen (Diplom-Ingenieure und Naturwissenschaftler) der TU Hannover ergab, daß 53 Prozent von ihnen unter 2.000,- DM verdienen, wobei das Schwergewicht in der Einkommensgruppe „DM 1.500,- bis DM 2.000,-“ lag⁶⁸. Diese Angaben sind jedoch sowohl untereinander als auch mit den hier für Diplom-Kaufleute ermittelten Ergebnissen nicht vergleichbar, weil sie a) zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben wurden und/oder b) von Populationen stammen, die sich zum Befragungszeitpunkt im Hinblick auf die Berufserfahrung unterscheiden.

5.3 Wirtschaftszweig, Organisationsgröße und Einkommen⁶⁹

Sowohl zwischen den verschiedenen Wirtschaftszweigen als auch zwischen den Organisationen unterschiedlicher Größenklassen bestehen signifikante Unterschiede in den Durchschnittseinkommen, die von den Probanden erzielt werden (Tabelle 49).

In den Organisationen mit 11 bis 100 Beschäftigten wird durchschnittlich signifikant mehr verdient als in den Organisationen mit 1.001 bis 10.000 Beschäftigten (Irrtumswahrscheinlichkeit = 0,027). Dieser Sachverhalt ist mit der durchschnittlich höheren hierarchischen Stellung der Befragten in den kleineren Organisationen erklärbar. Allerdings ist in den Großorganisationen (mehr als 10.000 Beschäftigte) das Durchschnittseinkommen der Befragten ebenfalls signifikant höher als in den Organisationen der nächst kleineren Größenklasse (Irrtumswahrscheinlichkeit = 0,028). Dieses Ergebnis ist zweifellos nicht auf den Einfluß der hierarchischen Stellung zurückzuführen, da die in Großorganisationen beschäftigten Probanden durchschnittlich niedrigere Hierarchieebenen erreicht haben als ihre in kleineren Organisationen beschäftigten Kollegen.

Denkbar ist, daß Großorganisationen den Mitarbeitern – insbesondere auf niedrigen Hierarchieebenen – zum Beispiel wegen mangelnder Aufstiegschancen höhere Gehälter zahlen als Organisationen mittlerer oder kleiner Größe. Der empirische Nachweis für diese Hypothese kann jedoch nicht erbracht werden, da wegen einer zu geringen Samplegröße eine derartig detaillierte Auswertung nicht durchführbar ist. Da die Organisationsgrößenstruktur in den verschiedenen Wirtschaftszweigen unterschiedlich ist, wäre es ferner denkbar, daß der Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Einkommen auf den Einfluß von Unterschieden zwischen den Wirtschaftszweigen zurückzuführen ist.

Die Durchschnittseinkommen in den verschiedenen Wirtschaftszweigen sind unterschiedlich (Tabelle 50). Signifikante⁷⁰ Unterschiede in der Höhe der Durchschnittseinkommen bestehen zwischen folgenden Wirtschaftszweigen:

- a) Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich und allen übrigen,
- b) Bank und Elektrotechnik sowie Nahrungs- und Genußmittelgewerbe,
- c) Chemie und Nahrungs- und Genußmittelgewerbe.

Da die Verteilung der Durchschnittseinkommen nach Wirtschaftszweigen nicht der nach Organisationsgrößenklassen entspricht (sowohl im Bankensektor als auch in der Elektrotechnik ist der größte Teil der Absolventen in großen Organisationen beschäftigt), kann man davon ausgehen, daß sowohl die Organisationsgröße als auch der Wirtschaftszweig unabhängig voneinander auf die Höhe des Einkommens von Einfluß sind. Diese Vermutung wird auch dadurch abgesichert, daß die Unterschiede zwischen den in den verschiedenen Wirtschaftszweigen verdienten Durchschnittseinkommen mit dem Einfluß der erreichten Hierarchieebene

Tabelle 49: Organisationsgröße und Durchschnittseinkommen

Organisationsgröße (Beschäftigte)	Zahl der Probanden	Durchschnittseinkommen
Bis 10	51	2.590,--
11 bis 100	119	2.827,--
101 bis 1.000	135	2.743,--
1.001 bis 10.000	147	2.567,--
Über 10.000	196	2.748,--
Insgesamt	648	2.708,--

Tabelle 50: Wirtschaftszweig und Durchschnittseinkommen

Wirtschaftszweig	Zahl der Probanden	Durchschnitts- einkommen
Nahrungs- und Genußmittelgewerbe	41	3.027,--
Elektrotechnik	66	2.924,--
Handel	57	2.884,--
Maschinen- und Fahrzeugbau	56	2.859,--
Chemie	72	2.658,--
Bank	61	2.574,--
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	126	2.253,--
Insgesamt	479	2.660,--

nicht vollständig erklärt werden können: 84 Prozent der Befragten im Handel zum Beispiel befinden sich auf Hierarchieebenen vom Abteilungsleiter an aufwärts, in der Elektrotechnik dagegen nur 29 Prozent der dort Beschäftigten; die Durchschnittseinkommen in diesen beiden Wirtschaftszweigen unterscheiden sich jedoch nicht signifikant.

Es ist kaum möglich, anhand des vorliegenden Datenmaterials die unterschiedliche Höhe der Durchschnittseinkommen in den verschiedenen Wirtschaftszweigen im einzelnen diesem Einflußfaktor zuzurechnen. Lediglich ein Hinweis scheint hier gerechtfertigt: Das auffallend niedrige Durchschnittseinkommen im Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich läßt sich vermutlich damit erklären, daß – wie schon ausgeführt – für die Mehrheit der Absolventen eine Beschäftigung in diesem Bereich eine zusätzliche Ausbildungsphase nach dem Studium darstellt. Sie ermöglicht den Absolventen, vor allem im Hinblick auf die Rechnungslegung praktische Erfahrungen in den verschiedensten Wirtschaftszweigen zu sammeln, die etwa bei einem Wechsel vom Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich in die Industrie entsprechend honoriert werden dürften. Die Bereitschaft dieser Absolventen, im Interesse zukünftiger Verdienstmöglichkeiten kurzfristig auf höhere Einkommen zu verzichten, kann von den Organisationen dieses Wirtschaftszweiges dahingehend genutzt werden, daß sie niedrigere Gehälter als sonst allgemein üblich zahlen können.

6. Das Qualifikationsniveau des Einsatzes

Wie sich gezeigt hat, sind alle befragten Absolventen vom Beschäftigungssystem aufgenommen worden. Diese Feststellung ist jedoch von relativ geringer Aussagefähigkeit im Hinblick auf die Bedarfsproblematik. Eine Aufnahme von Absolventen durch das Beschäftigungssystem – selbst zu günstigen äußeren Bedingungen – bedeutet nicht zwangsläufig, daß ein entsprechender Bedarf vorhanden gewesen ist. Davon kann erst dann gesprochen werden, wenn die Absolventen auch ausbildungsadäquat eingesetzt sind, das heißt ihre Qualifikationen zur Bewältigung der ihnen übertragenen Arbeitsaufgaben verwenden können.

Bei der Untersuchung des Qualifikationsniveaus des Einsatzes der Absolventen kann davon ausgegangen werden, daß organisatorische Faktoren, die die Arbeitssituation eines Absolventen charakterisieren, darüber entscheiden, ob ein Absolvent ausbildungsadäquat eingesetzt ist. Die die Arbeitssituation konstituierenden Bedingungen sind jedoch nicht als unabänderlich zu betrachten. Veränderte Arbeitsbedingungen dürften zu einem veränderten Ausmaß des ausbildungsadäquaten Einsatzes von Absolventen, das heißt zu einem veränderten „Bedarf“, führen. Die Untersuchung der Faktoren, die das Qualifikationsniveau des Einsatzes beeinflussen, ist daher gleichzeitig eine Analyse der Faktoren, die den „Bedarf“ und die daraus resultierende artikulierte Nachfrage determinieren.

6.1 Bestimmung der „Einsatzniveaus“

Wie bereits angedeutet, kommt im Rahmen dieser Untersuchung eine Skalierung der Qualifikationsniveaus des Einsatzes anhand einzelner konkreter Tätigkeitsmerkmale nicht in Betracht, da die dafür notwendigen Informationen nicht vorhanden sind. Die Zuordnung der Absolventen zu verschiedenen, dem Qualifikationsniveau entsprechenden Einsatztypen wird daher anhand der Antworten der Probanden auf folgende Fragen, denen indikatorischer Wert beigemessen wird, vorgenommen:

Nr. 30: Nehmen wir einmal an, Sie würden Ihre jetzige Position aufgeben, wer wäre dann als Ihr Nachfolger für diese Position am besten geeignet?

Nr. 27: Nutzen Ihnen Ihre im Betriebswirtschaftslehre-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Bearbeitung der Ihnen übertragenen Aufgaben?

Nr. 28: Warum nutzen Ihnen die im Betriebswirtschaftslehre-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nur selten oder überhaupt nicht?

Die Absolventen werden drei verschiedenen Einsatztypen zugeordnet. Zunächst einmal wird davon ausgegangen, daß die Absolventen, die selbst der Meinung sind, daß ihr jeweiliger Nachfolger nicht Akademiker sein müsse, nicht ausbildungsadäquat eingesetzt sind beziehungsweise sich nicht ausbildungsadäquat eingesetzt fühlen. Diese Absolventen stellen *die Gruppe der nicht ausbildungsadäquat Eingesetzten*.

Bei den übrigen Absolventen spricht die Tatsache, daß sie als Nachfolger Akademiker für erforderlich halten, zunächst allerdings nur sehr pauschal für die Annahme, daß sie ausbildungsadäquat eingesetzt sind. Diese Annahme wird anhand der Antworten auf die beiden weiteren Fragen differenziert: Die Probanden, die sowohl der Meinung sind, daß ihre jeweiligen Nachfolger Diplom-Kaufleute, Diplom-Volkswirte oder Diplom-Wirtschaftsingenieure sein sollten, als auch zum Ausdruck bringen, daß ihnen ihre im Betriebswirtschaftslehre-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten häufig beziehungsweise sehr häufig nützen, werden der *Gruppe der ausbildungsadäquat Eingesetzten im engeren Sinne, das heißt mit konkretem wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtungsbezug*, zugerechnet. Ebenfalls dieser Gruppe zugeordnet werden diejenigen Absolventen, die bei Nennung eines Wirtschaftswissenschaftlers als Nachfolger angeben, daß ihnen ihre im Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nur selten oder überhaupt nicht nützen, weil im Betriebswirtschaftslehre-Studium, so wie sie es absolviert haben, vorwiegend Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt wurden, die in ihren Berufssituationen nicht verwertbar sind. Bei dieser Antwort wird davon ausgegangen, daß die betreffenden Absolventen meinen, das Betriebswirtschaftslehre-Studium stelle zwar grundsätzlich die richtige Vorbildung für ihre Positionen dar, es sei jedoch reformbedürftig beziehungsweise ihr eigenes Studium sei nicht zweckmäßig aufgebaut gewesen.

Daneben steht die dritte Gruppe von Positionen, die als *ausbildungsadäquat im weiteren Sinne*, das heißt ohne speziellen Fachrichtungsbezug, betrachtet wird. Die hier eingesetzten Absolventen sind der Meinung, daß es bei den ihnen übertragenen Aufgaben nicht auf Kenntnisse und Fähigkeiten ankommt, die *in einem bestimmten Fachstudium* erworben werden, sondern lediglich auf die Tatsache eines absolvierten Studiums und die damit verbundenen generellen Sozialisationsprozesse. Sie halten dementsprechend durchaus einen Akademiker als Nachfolger für notwendig. Daß auch sie in der Mehrzahl einen Diplom-Kaufmann als Nachfolger nennen, dürfte lediglich damit zusammenhängen, daß sie selbst Diplom-Kaufleute sind und daher an einen Absolventen gleicher Vorbildung denken, der so gut wie jeder andere Akademiker ihre Positionen sinnvoll ausfüllen könnte. Diesem Typus werden ferner die Probanden zugerechnet, die, obwohl ihnen ihre im Studium erworbenen Kenntnisse häufig nutzen beziehungsweise sie ein Betriebswirtschaftslehre-Studium grundsätzlich für richtig erachten, einen Akademiker nicht-wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtung als Nachfolger angeben. Diese Probanden sehen offensichtlich im Erwerb allgemeiner, nicht fachspezifischer Qualifikationen den Hauptertrag eines Betriebswirtschaftslehre-Studiums.

Diesen drei Einsatztypen können insgesamt 764 Probanden zugeordnet werden:

Ausbildungsadäquater Einsatz mit wirtschaftswissenschaftlichem Fachrichtungsbezug	509 Probanden
Ausbildungsadäquater Einsatz ohne spezifischen Fachrichtungsbezug	76 Probanden
Nicht ausbildungsadäquater Einsatz	179 Probanden
Insgesamt	764 Probanden

Insgesamt 7 Absolventen hielten das Studium einer bestimmten anderen Fachrichtung als Vorbildung für die ihnen übertragenen Aufgaben für sinnvoll, 2 sind wegen widersprüchlicher Angaben nicht einzuordnen. Bei weiteren 56 mußte wegen mangelnder Angaben ebenfalls auf eine Zuordnung verzichtet werden (Tabelle 51).

Von den insgesamt 800 erwerbstätigen Absolventen sehen sich demnach 585 (73 Prozent) als adäquat im weiteren Sinne eingesetzt. Davon sind 509 Probanden (= 64 Prozent der 800 Erwerbstätigen) im engeren Sinne ausbildungsadäquat eingesetzt. 22 Prozent (= 179 Probanden) allerdings sehen sich offensichtlich nicht ausbildungsadäquat beschäftigt.

Die Analyse der Bedingungen, die zu einem ausbildungsadäquaten beziehungsweise nicht adäquaten Einsatz der Absolventen geführt haben, wird mit Hilfe der Gegenüberstellung der beiden Extremgruppen,

- mit wirtschaftswissenschaftlichem Fachrichtungsbezug ausbildungsadäquat Eingesetzte (im folgenden als „adäquat Eingesetzte“ bezeichnet) und
- nicht ausbildungsadäquat Eingesetzte (im folgenden kurz als „nicht adäquat Eingesetzte“ bezeichnet),

durchgeführt. Damit soll erreicht werden, daß Differenzierungen innerhalb einer Vergleichsgruppe, die die interessierenden Zusammenhänge überlagern könnten, ausgeschaltet werden.

Tabelle 51: Übersicht zur Gruppierung der Probanden nach Einsatzniveaus

Nutzen der Studienqualifikation beziehungsweise Gründe für Nicht-Nutzen	Als notwendig erachtete Vorbildung des potentiellen Nachfolgers									
	Dipl.-Kfm.	Dipl.-Volksw.	Dipl.-Wi-Ing.	Akad. and. Fachr.	Akad. allgemein	Grad. Be-Wi.	Praktiker	Sonst. (Nicht-Akad.)	Keine Angabe	Insgesamt
Nutzen häufig beziehungsweise sehr häufig	355	16	40	25	–	28	20	9	6	499
BWL grundsätzlich richtig	84	1	13	6	1	23	22	6	1	157
Lediglich Studium allgemein wichtig	28	4	3	7	2	13	8	2	–	67
Andere Fachrichtung besser	–	–	3	4	–	–	1	1	–	9
Studium nicht notwendig	–	–	2	–	–	12	28	3	–	45
Sonstiges	2	–	–	–	–	–	–	–	–	2
Keine Angabe	8	1	–	2	–	1	1	1	36	50
Insgesamt	477	22	61	44	3	77	80	22	43	829

6.2 Entwicklung des Anteils der nicht adäquat Eingesetzten im Zeitablauf

Es ist bereits festgestellt worden, daß lediglich eine Minderheit der untersuchten Absolventen ihren Einsatz als nicht adäquat beurteilt. Bevor im einzelnen untersucht wird, welche organisatorischen und individuellen beziehungsweise bildungsmäßigen Faktoren zu einem adäquaten Einsatz geführt haben, soll der Frage nachgegangen werden, ob sich mit der Zunahme des Angebots an Absolventen der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre der Anteil der nicht-adäquat Eingesetzten vergrößert hat. Wenn dies der Fall ist, liegt ein Indiz dafür vor, daß die Chance zu ausbildungsadäquatem Einsatz infolge des höheren Absolventenangebots sinkt. Bleibt der Anteil jedoch trotz des gestiegenen Angebots konstant, liegt die Vermutung nahe, daß sich die Nachfrage nach Diplom-Kaufleuten nicht unabhängig vom Angebot an Absolventen entwickelt. Denn es ist als unwahrscheinlich anzusehen, daß die Nachfrageentwicklung zufällig mit der Angebotsentwicklung übereinstimmt, obwohl die Expansion in der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre (wie auch in anderen Fachrichtungen) nicht im Hinblick auf die erwartete zukünftige Nachfrage geplant worden ist.

Die Analyse des empirischen Materials ergibt, daß die seit 1969 beziehungsweise 1970 erwerbstätigen Absolventen nicht signifikant häufiger nicht adäquat eingesetzt sind als ihre älteren Kollegen. Der Anteil der nicht adäquat Beschäftigten ist von 1964 bis 1970, von geringen unregelmäßigen Schwankungen abgesehen, konstant geblieben (Tabelle 52).

Tabelle 52: Einsatzniveau und Berufserfahrung

Berufserfahrung seit	Einsatzniveau		
	Adäquat	Nicht adäquat	Insgesamt
1964			
absolut	34	11	45
Prozent	75,6	24,4	100,0
1965			
absolut	61	28	89
Prozent	68,5	31,5	100,0
1966			
absolut	73	31	104
Prozent	70,2	29,8	100,0
1967			
absolut	81	29	110
Prozent	73,6	26,4	100,0
1968			
absolut	121	42	163
Prozent	74,2	25,8	100,0
1969/70			
absolut	63	26	89
Prozent	70,8	29,2	100,0
Insgesamt			
absolut	433	167	600
Prozent	72,2	27,8	100,0

Daraus ist zunächst für die hier untersuchte Population zu schließen, daß das gestiegene Angebot an Diplom-Kaufleuten für einen unterqualifizierten Einsatz nicht ursächlich ist. Berücksichtigt man die Größenordnung der Anteile, so ermöglichen die Ergebnisse die Feststellung, daß das stark gestiegene Angebot an Absolventen der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre – ein Ausdruck der Expansion des Bildungssystems – bisher nicht zu einem deutlich unterqualifizierten Einsatz der Absolventen geführt hat. Allerdings stellen die 22 Prozent nicht ausbildungsadäquat Eingesetzter eine bemerkenswerte Minderheit dar.

6.3 Kriterien eines ausbildungsadäquaten Einsatzes

Bevor im einzelnen auf mögliche Determinanten des Einsatzniveaus eingegangen wird, muß noch einmal deutlich darauf hingewiesen werden, daß die Klassifizierung der Arbeitssituationen im „ausbildungsadäquat“ beziehungsweise „nicht ausbildungsadäquat“ nicht anhand objektiver Kriterien vorgenommen wurde, sondern auf der subjektiven Beurteilung durch die Absolventen selbst beruht. Sollten jedoch unterschiedliche Individuen in vergleichbaren Situationen vergleichbare subjektive Einschätzungen abgeben, so ist das als Hinweis auf einen objektivierbaren Sachverhalt zu betrachten.

Man kann davon ausgehen, daß eine akademische Ausbildung zu einer Qualifizierung der Absolventen führt, „deren Bedeutung nicht primär auf den vermittelten Fachkenntnissen liegt, sondern auf der Herausbildung von Denkstrukturen, Motivationen, Orientierungen, Einstellungen und Verhaltensweisen . . . Entscheidend an der akademischen Qualifikation ist die Fähigkeit, sich neue Fachkenntnisse selbständig aneignen zu können. Zu den ‚Fertigkeiten‘ des Akademikers gehören deshalb neben der Quellenerschließung *Transfertechniken*, die die Anwendung des Gelernten auf unbekannte Situationen ermöglicht, das heißt auf Probleme, deren Lösung nicht im voraus festliegt. Soll ein solcher zu selbständigem, problemlösendem Denken führender Erziehungsprozeß erfolgreich sein, muß er neben der Vermittlung der Transfertechniken als der Methode des Denkens auch *Orientierungen* erzeugen, die zu Selbsttätigkeit und Weiterlernen motivieren.“⁷¹

Selbst wenn man bezweifelt, daß die Universitäten dieses Ausbildungsziel tatsächlich erreichen, so ist doch unbestreitbar, daß die Universitätsausbildung stärker als andere institutionalisierte Ausbildungsprozesse sich diesem Ziel nähert. Unbestreitbar ist ferner, daß die Universitäten diesen Anspruch erheben und vermitteln, so daß erwartet werden kann, daß die Mehrzahl der Absolventen entsprechende Erwartungen an sich und ihre Arbeitssituation stellt. Damit ist aber gleichzeitig angedeutet, wie Arbeitssituationen, in denen sich Absolventen als adäquat eingesetzt bewerten, beschaffen sein müssen. Auch Arbeitsaufgaben, deren Erledigung Fachkenntnisse erfordert, werden vermutlich nicht als adäquat empfunden, wenn die einzelnen Arbeitsschritte in detaillierten Regeln vorgegeben werden. Hinter dieser Annahme steht folgende Grundüberlegung: Eine Arbeitssituation, in der „auf bestimmte, zumindest teilweise generalisierte, in das System eingehende Informationen hin, aber auch aufgrund einer Einzelanweisung durch den Vorgesetzten . . . vonseiten des Organisationsmitgliedes eine zumindest teilweise standardisierte und damit auch wiederholbare Informationsverarbeitung“⁷² zu erfolgen hat (Routinearbeit), erfordert kein selbständiges, problemlösendes Denken. Die Situation entspricht daher der Motivation und den Erwartungen eines Absolventen im Hinblick auf den Einsatz seiner Qualifikationen nicht, selbst wenn spezifische Fachkennt-

Tabelle 53: Einsatzniveau und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz

Einsatzniveau	Zu erledigende Handlungen bestimmt durch					
	Proband selbst		Allgemeine Anweisungen beziehungsweise zwangs- läufig durch Arbeitsablauf		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Adäquat	110	79,1	154	67,2	264	71,7
Nicht adäquat	29	20,9	75	32,8	104	28,3
Insgesamt	139	100,0	229	100,0	368	100,0

Tabelle 54: Einsatzniveau und Routinearbeit (in Prozent)

Routineanteil	Einsatzniveau				Insgesamt	
	Adäquat		Nicht adäquat			
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Unter 10	52	80,0	13	20,0	65	100,0
10 bis 20	155	79,5	40	20,5	195	100,0
21 bis 30	82	73,9	29	26,1	111	100,0
31 bis 40	44	71,0	18	29,0	62	100,0
41 bis 50	44	63,8	25	36,2	69	100,0
51 bis 60	21	63,6	12	36,4	33	100,0
61 bis 70	11	57,9	8	42,1	19	100,0
71 bis 80	15	55,6	12	44,4	27	100,0
81 bis 100	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Insgesamt	426	72,8	159	27,2	585	100,0

nisse benötigt werden. Konstitutives Element eines als adäquat empfundenen Einsatzes ist nach dieser Annahme ein bestimmtes Ausmaß beziehungsweise eine gewisse Bedeutung von Arbeitsaufgaben, die initiatives, problemlösendes Handeln zur Erreichung gesetzter Ziele erfordern.

Das vorhandene empirische Material liefert Anhaltspunkte für die Gültigkeit dieser Überlegungen. So wurden die Probanden unter anderem danach gefragt, von wem die Initiativen zu den einzelnen Handlungen ausgehen, die sie im Rahmen ihrer Aufgabenbereiche ausführen. In zwei der vorgegebenen Antwortkategorien („ergeben sich zwangsläufig aus dem Arbeitsablauf“; „sind durch allgemeine Anweisung festgelegt“) wird der oben dargelegte Zusammenhang angesprochen. Beim Vergleich der Probanden, die ihre Arbeitssituation mit Hilfe dieser beiden Kategorien charakterisiert haben, mit denen, die nach ihren Angaben selbst die Initiative ergreifen (beziehungsweise ergreifen können), ergeben sich statistisch gesicherte (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,025$) Unterschiede im ausbildungsadäquaten Einsatz⁷³: Von der ersten Gruppe fühlen sich 67 Prozent adäquat eingesetzt, von den anderen dagegen 79 Prozent (Tabelle 53).

Eine weitere Bestätigung kann darin gesehen werden, daß die Absolventen mit wachsender Belastung durch Routinearbeiten zunehmend der Meinung sind, nicht adäquat eingesetzt zu sein (Tabelle 54). Dieser Zusammenhang ist ebenfalls mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,025$ statistisch gesichert⁷⁴. Maßstab für diese Belastung ist hier der Anteil der Gesamtarbeitszeit, den die Probanden zur Erledigung der von ihnen als Routinearbeiten angesehenen Tätigkeiten durchschnittlich benötigen. Der Begriff „Routinearbeiten“ ist im Fragebogen nicht genauer definiert worden. Daher dürften zwar die von den Probanden als Routinearbeiten empfundenen Tätigkeiten sehr unterschiedlicher Art sein; vermutlich ist ihnen aber in jedem Falle der standardisierte, eher repetitive Charakter gemeinsam, so daß zu ihrer Erledigung selbständiges, von neuem problemlösendes Denken nicht erforderlich ist.

6.4 Organisatorische Bestimmungsfaktoren des Einsatzniveaus

Im folgenden soll der Versuch unternommen werden, *organisatorische Einflußfaktoren* aufzuzeigen, die für nicht als adäquat empfundene Arbeitssituationen charakteristisch sind. Dabei ist vor allem an die Variablen institutioneller Bereich, erreichte hierarchische Stellung, Organisationsgröße, Positionsbereich (Stab – Linie) sowie an die Vorbildung der Vorgesetzten zu denken.

6.4.1 Institutioneller Bereich und Einsatzniveau

In den institutionellen Bereichen „öffentlicher Dienst“, „Wirtschaft“ und „Hochschule“ dürfte die Chance, eine adäquate Beschäftigung zu finden, unterschiedlich groß sein. Daß die Absolventen, die an der Hochschule verbleiben, am ehesten adäquat eingesetzt sind, ist aus folgenden Gründen zu erwarten: Sie werden sich von den anderweitig beschäftigten Absolventen dadurch unterscheiden, daß bei ihnen in den meisten Fällen ein unmittelbar fachbezogener Einsatz gewährleistet ist und daß sie im Rahmen ihrer eigenen wissenschaftlichen Arbeit mit relativ großen Autonomiespielräumen ausgestattet sind. Ein in gewissen Grenzen fachbezogener Einsatz ist ebenfalls bei den im Schuldienst tätigen Absolventen zu erwarten, die außerdem auch weniger restriktiven Arbeitsbedingungen unterworfen sein dürften als durchschnittliche Verwaltungsbeamte. In den Verwaltungsdienststellen sind die Arbeitsziele und die einzuhaltenden Arbeitsabläufe im Vergleich zur Schule wie auch zur Wirtschaft beziehungsweise Hochschule vermutlich stärker fixiert und weniger leicht modifizierbar, was in der Bürokratisierung öffentlicher Verwaltungen begründet ist.

Dementsprechend zeigt sich auch, daß alle an der Hochschule erwerbstätigen Probanden sich adäquat eingesetzt fühlen, von den in den beiden anderen Bereichen Tätigen dagegen nur 72 Prozent. Dieser Unterschied ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$ als nicht zufällig zu betrachten (Tabelle 55).

Zwischen den Erwerbstätigen in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst ist dagegen im Hinblick auf das Einsatzniveau kein signifikanter Unterschied nachweisbar. Daß von den Absolventen im öffentlichen Dienst sich lediglich 68 Prozent als adäquat eingesetzt fühlen (gegenüber 72 Prozent in der Wirtschaft), kann ein zufälliges Ergebnis sein. Dazu muß bemerkt werden, daß von den insgesamt 59 Probanden im Staatsdienst lediglich 28 in die Extremkategorien „adäquat“ beziehungsweise „nicht adäquat eingesetzt“ fallen. Allerdings sind von diesen 19 in öffentlichen Verwaltungsdienststellen, nicht aber im Schuldienst tätig. Die Besetzung des hier interessierenden Teilkollektivs „im öffentlichen Dienst beschäftigt“ mit lediglich 28 Probanden ermöglicht indessen keine statistisch gesicherten Aussagen.

Tabelle 55: Einsatzniveau und institutioneller Bereich

Institutioneller Bereich	Einsatzniveau		Nicht adäquat		Insgesamt	
	Adäquat absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Wirtschaft	435	72,3	167	27,7	602	100,0
Öffentlicher Dienst	19	67,9	9	32,1	28	100,0
Hochschule	46	100,0	–	–	46	100,0
Insgesamt	500	74,0	176	26,0	676	100,0

Da die überwiegende Mehrheit der untersuchten Absolventen in der Wirtschaft erwerbstätig ist, konzentriert sich die weitere Untersuchung auf dieses Teilkollektiv. Damit sollen Verzerrungen der Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher struktureller Bedingungen in den verschiedenen institutionellen Bereichen ausgeschaltet werden. Von den in der Wirtschaft Beschäftigten (insgesamt 602 Absolventen) fühlen sich 435 (= 72 Prozent) adäquat, 167 dagegen nicht adäquat eingesetzt.

6.4.2 Hierarchische Stellung, Organisationsgröße und Einsatzniveau

Wenn selbständiges, problemorientiertes Denken und – damit verbunden – die Möglichkeit zu initiativem Handeln als konstitutive Merkmale einer als adäquat empfundenen Arbeitssituation zu betrachten sind, ist zu erwarten, daß – bei konstanter Betriebsgröße – mit aufsteigender hierarchischer Stellung die Absolventen zunehmend der Meinung sind, adäquat eingesetzt zu sein. Diese Vermutung beruht auf der Überlegung, daß *mit aufsteigender hierarchischer Stellung* die Dispositionsspielräume zunehmen werden, weil einerseits die Möglichkeiten zu unmittelbaren Kontrollen des Arbeitsvollzuges abnehmen und andererseits situationsgebundene Informationsverarbeitungsprozesse, die nur wenig oder kaum detailliert in Regeln fixierbar sind, zunehmen werden.

Außerdem ist zu erwarten, daß *mit wachsender Organisationsgröße* – bei gleicher hierarchischer Stellung – aufgrund zunehmender Arbeitsteilung der Grad der Standardisierung und Fixierung der zu verrichtenden Arbeiten zunimmt, mit der Folge abnehmender Möglichkeiten zu initiativem Handeln. Allerdings muß bei der Beurteilung des Einflusses der Organisationsgröße auf die Verwendbarkeit der in den Absolventen inkorporierten Qualifikationen auch auf einen gegenläufigen Zusammenhang hingewiesen werden. Mit wachsender Arbeitsteilung nimmt auch die Komplexität der Organisationen zu. Dies hat zur Folge, daß Arbeitsaufgaben, die „der Koordination und den Informations- und Kommunikationsbeziehungen innerhalb des Unternehmens und zwischen den Unternehmen sowie der Planung und dem Vollzug von Veränderungen interner und externer Beziehungszusammenhänge (Arbeitszusammenfassung)“⁷⁵ dienen, nicht nur an Bedeutung gewinnen, sondern auch ihrerseits komplexer werden. Derartige Aufgaben fallen insbesondere in Bereichen an, die auch als originäre Einsatzbe-

Tabelle 56: Einsatzniveau und hierarchische Stellung

Hierarchieebene	Einsatzniveau		Nicht adäquat		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Selbständige, Vorstand, Geschäftsführer und ähnliches	34	49,3	35	50,7	69	100,0
Hauptabteilungsleiter	23	74,2	8	25,8	31	100,0
Abteilungsleiter	75	77,3	22	22,7	97	100,0
Gruppenleiter, Teamleiter	31	75,6	10	24,4	41	100,0
Sachbearbeiter	108	66,3	55	33,7	163	100,0
Insgesamt	271	67,6	130	32,4	401	100,0

Tabelle 57: Einsatzniveau und Organisationsgröße

Organisationsgröße (Beschäftigte)	Einsatzniveau				Insgesamt	
	Adäquat		Nicht adäquat			
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Unter 10	28	57,1	21	42,9	49	100,0
11 bis 100	82	72,6	31	27,4	113	100,0
101 bis 1.000	102	81,0	24	19,0	126	100,0
1.000 bis 10.000	107	77,0	32	23,0	139	100,0
Über 10.000	114	66,7	57	33,3	171	100,0
Insgesamt	433	72,4	165	27,6	598	100,0

reiche für Diplom-Kaufleute zu betrachten sind, und ihre Erledigung ist kaum noch „intuitiv“ möglich, sondern erfordert zunehmend die Anwendung rationaler, wissenschaftlich (empirisch-analytisch) fundierter Arbeitsmethoden. Es ist daher zu erwarten, daß sich mit wachsender Organisationsgröße der Arbeitscharakter auf Positionen gleicher Hierarchieebene derart verändert, daß von einer Art „Verwissenschaftlichung“ gesprochen werden kann, die zur Folge hat, daß die Absolventen ihre Arbeitssituationen zunehmend als ihrer Ausbildung adäquat bewerten.

Es ist nicht möglich, anhand des vorliegenden, relativ kleinen Samples diese – zum Teil gegenläufigen – Zusammenhänge im einzelnen empirisch nachzuweisen. Allerdings lassen sich Hinweise finden, die diese Überlegungen stützen. Zwischen der erreichten hierarchischen Stellung und dem Einsatzniveau besteht ein signifikanter Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$ – Tabelle 56). Dieser ist jedoch nicht linear, das heißt, hierarchischer Aufstieg ist nicht gleichbedeutend mit einem zunehmend adäquaten Einsatz. Vielmehr zeigt sich, daß bis zur Ebene der Abteilungsleiter die Probanden zunehmend der Meinung sind, adäquat eingesetzt zu sein, auf den höheren Hierarchieebenen nimmt dagegen der Anteil der adäquat Eingesetzten von 77 Prozent auf 49 Prozent ab. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Absolventen verschiedener Hierarchieebenen über die Organisationsgrößenklassen nicht gleich verteilt sind (in den größeren Organisationen sind die Sachbearbeiter überrepräsentiert, in kleinen dagegen die Inhaber von Positionen hoher Hierarchieebenen) und sich auch dementsprechend ein signifikanter Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Einsatzniveau nachweisen läßt (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$ – Tabelle 57).

Daß in Abhängigkeit von der erreichten hierarchischen Stellung das Einsatzniveau variiert, ist mit einer unterschiedlich großen Belastung der Probanden mit Routinearbeiten nicht zu erklären. Es ist zwar nachzuweisen, daß die nicht adäquat eingesetzten Probanden auf den verschiedenen Hierarchieebenen durchschnittlich mehr Routinetätigkeiten zu erledigen haben als die adäquat Eingesetzten, signifikante Unterschiede in der durchschnittlichen Belastung mit Routinearbeiten zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen bestehen jedoch nicht (Tabelle 58).

Es ist zu vermuten, daß die Sachbearbeiter, die sich überwiegend in Großorganisationen befinden, sich deshalb besonders häufig nicht adäquat eingesetzt fühlen, weil ihre Aufgabengebiete eng begrenzt und relativ präzise fixiert sind. Daß sie ihre Tätigkeiten nicht im wesentlichen als Routinetätigkeiten betrachten, dürfte damit zusammenhängen, daß sie Spezialkenntnisse benötigen und von ihnen auch „wissenschaftliches Arbeiten“ verlangt wird, ohne daß allerdings damit bereits von selbständigem, problemlösenden Denken beziehungsweise Arbeiten gesprochen werden könnte.

Tabelle 58: Einsatzniveau und Routinebelastung nach Hierarchieebenen

Hierarchieebene	Probanden insgesamt	Adäquat Eingesetzte	Nicht adäquat Eingesetzte
Selbständige, Geschäftsführer usw.			
Anzahl	67	34	33
Durchschnittliche Routinebelastung in Prozent	32,9	28,2	37,7
Hauptabteilungsleiter			
Anzahl	30	22	8
Durchschnittliche Routinebelastung in Prozent	28,7	25,9	36,3
Abteilungsleiter			
Anzahl	95	75	20
Durchschnittliche Routinebelastung in Prozent	28,0	28,1	27,5
Gruppenleiter			
Anzahl	40	31	9
Durchschnittliche Routinebelastung in Prozent	26,0	24,0	32,8
Sachbearbeiter			
Anzahl	161	108	53
Durchschnittliche Routinebelastung in Prozent	26,2	23,5	31,7
Insgesamt			
Anzahl	393	270	123

Für die Probanden auf den höchsten Hierarchieebenen in sehr kleinen Organisationen stellt sich das Problem anders. Bei ihnen kann man davon ausgehen, daß sie über maximale Dispositionsspielräume verfügen. Als negativ dürfte jedoch von ihnen empfunden werden, daß sie sich einer Fülle von Einzelaufgaben gegenübergestellt sehen, die notwendigerweise erledigt werden müssen, für sich genommen relativ unbedeutend sind, aber wegen der geringen personellen Besetzung der Administration nicht delegiert werden können. Die Anwendung rationaler, wissenschaftlich fundierter Arbeitsmethoden ist vermutlich aus dem gleichen Grund kaum möglich. Die „Spitzenmanager“ in den kleinen Organisationen sehen sich wahrscheinlich gezwungen, ad hoc und damit eher intuitiv Entscheidungen zu fällen, so daß von einem systematischen, „wissenschaftlichen“ Arbeiten beziehungsweise von einem Durchdenken anstehender Probleme in einer entsprechenden Weise nicht gesprochen werden kann.

Ferner ist noch auf einen besonderen Umstand hinzuweisen: Zwar scheint sich heute bei den Managern der großen Organisationen die Einstellung durchgesetzt zu haben, daß die qualifizierte Ausbildung die wichtigste Voraussetzung für beruflichen Erfolg sei⁷⁶. Doch ist es denkbar, daß die Manager kleinerer und kleinster Organisationen noch verstärkt der Meinung sind, „die Eignung zum Manager hänge von grundlegenden persönlichen Fähigkeiten ab, von geheimnisvoller und nicht erlernbarer Begabung...“⁷⁷. Dieser Einstellung würde entsprechen, daß als potentieller Nachfolger ein Bewerber mit abgeschlossener Hochschulausbildung nicht für erforderlich gehalten wird. Sollte diese Einstellung vorhanden sein und sich auch in der Beantwortung der entsprechenden Fragen niedergeschlagen haben, so wäre die vorgenom-

Tabelle 59: Einsatzniveau und Wirtschaftszweige

Wirtschaftszweig	Einsatzniveau		Nicht adäquat		Insgesamt	
	Adäquat		absolut		absolut	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Chemie	52	77,6	15	22,4	67	100,0
Elektrotechnik	32	59,3	22	40,7	54	100,0
Maschinen- und Fahrzeugbau	38	74,5	13	25,5	51	100,0
Nahrungs- und Genußmittel	30	76,9	9	23,1	39	100,0
Handel	30	54,5	25	45,5	55	100,0
Bank	37	66,1	19	33,9	56	100,0
Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung	96	82,1	21	17,9	117	100,0
Insgesamt	315	71,8	124	28,2	439	100,0

mene Klassifizierung in adäquat beziehungsweise nicht adäquat Eingesetzte als unzureichend zu betrachten, da die Probanden lediglich aufgrund dieser Einstellung der Gruppe der nicht adäquat Eingesetzten zugerechnet werden.

In den verschiedenen Wirtschaftszweigen ist der Anteil der adäquat beschäftigten Absolventen unterschiedlich groß (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$ – Tabelle 59). Da die vorliegende Stichprobe relativ klein und daher die Bildung entsprechender Teilkollektive kaum möglich ist, kann nicht festgestellt werden, in welchem Umfang diese Unterschiede auf den Einfluß der Variablen „Organisationsgröße“ und „hierarchische Stellung“ zurückzuführen sind oder aber in branchenspezifischen Besonderheiten begründet liegen.

6.4.3 Positionsbereich (Stab – Linie) und Einsatzniveau

Die wesentliche Funktion des Inhabers einer Stabsposition ist zu sehen in „performing advisory activities – that is, he provides advice, counsel, suggestions, guidance, and consultation“⁷⁸ (vgl. auch Abschnitt 3.4). Derartig definierte Positionen, die vor allem in komplexeren Organisationen anzutreffen sind, in denen der Planung und Koordination aufgrund struktureller Gegebenheiten eine wesentliche Bedeutung zukommt, unterscheiden sich charakteristisch von den übrigen Positionen (Linienpositionen), die mit direkten Entscheidungs- und Anweisungsbefugnissen ausgestattet sind. Linienpositionen werden stärker determiniert und so weit wie möglich direkteren Kontrollen unterliegen, da Fehlhandlungen sich hier unmittelbar auf den Arbeitsablauf und damit das Arbeitsergebnis auswirken.

Auf Stabspositionen sollen fallweise Problemlösungsvorschläge beziehungsweise Expertisen zu Problemen erarbeitet werden, die sich normalerweise in gleichartiger Form nicht wiederholen. Solche Positionen werden relativ offener definiert sein, damit gewährleistet ist, daß in jedem Falle der zur Lösung eines anstehenden Problems relevante Sachverstand aktualisiert werden kann. Auf Stabspositionen wird daher stärker als auf Linienpositionen selbständiges, problem-lösendes Denken verlangt werden. Aus diesen Gründen ist zu vermuten, daß sich die Inhaber von Stabspositionen häufiger als die übrigen adäquat eingesetzt fühlen. Insgesamt 304 der adäquat beziehungsweise nicht adäquat eingesetzten Absolventen sind nach der vorgenom-

Tabelle 60: Einsatzniveau in Stab und Linie

Einsatzniveau	Positionsbereich					
	Stab		Linie		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Adäquat	130	77,8	88	64,2	218	71,7
Nicht adäquat	37	22,2	49	35,8	86	28,3
Insgesamt	167	100,0	137	100,0	304	100,0

menen Definition (vgl. Abschnitt 3.4) den Positionsbereichen Stab und Linie zuzuordnen. Von den Stabspositionsinhabern sind 78 Prozent adäquat eingesetzt, während der entsprechende Anteil in der Linie nur 64 Prozent ausmacht (Tabelle 60). Dieser Unterschied ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$ nicht zufällig und kann daher als Bestätigung der angestellten Überlegungen gelten.

6.4.4 Formale Vorbildung des Vorgesetzten und Einsatzniveau

In den bisherigen Ausführungen wurde der Versuch unternommen, Einflüsse organisationsstruktureller beziehungsweise arbeitsstruktureller Faktoren auf das Einsatzniveau der Absolventen zu untersuchen. Es ist jedoch auch zu erwarten, daß Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern, insbesondere von Vorgesetzten, Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Befragten haben, so daß diese sich deshalb als nicht adäquat eingesetzt betrachten können. Die formale Vorbildung des Vorgesetzten ist dabei insofern eine interessante Information, als man davon ausgehen kann, daß Vorgesetzte mit abgeschlossener Universitätsausbildung im Gegensatz zu Nicht-Akademikern – abgesehen von den spezifischen Fachkenntnissen – über die gleichen allgemeinen Qualifikationen verfügen wie die Absolventen: ausbildungsbedingte Fähigkeiten zu selbständigem, problemlösendem Denken, aber auch gleichartige Motivationen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Diese, wenn auch vielleicht nur partiel-

Tabelle 61: Einsatzniveau und Vorbildung des Vorgesetzten

Vorbildung des Vorgesetzten	Einsatzniveau					
	Adäquat		Nicht adäquat		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Dipl.-Kaufmann	169	78,6	46	21,4	215	100,0
Sonstiger Akademiker	113	88,3	15	11,7	128	100,0
Nicht-Akademiker	113	60,1	75	39,9	188	100,0
Insgesamt	395	74,4	136	25,6	531	100,0

Tabelle 62: Vorbildung des Vorgesetzten in Stab und Linie

Vorbildung des Vorgesetzten	Positionsbereich					
	Stab		Linie		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Akademiker	116	72,0	62	49,6	178	62,2
Nicht-Akademiker	45	28,0	63	50,4	108	37,8
Insgesamt	161	100,0	125	100,0	286	100,0

le, Übereinstimmung wird es den Probanden mit akademisch vorgebildeten Vorgesetzten vermutlich eher gestatten, ihre eigenen Arbeitsstile zu realisieren, als das bei Vorgesetzten mit anderen Einstellungen und anders ausgeprägten Denk- und Arbeitsmustern möglich sein dürfte. Daher ist zu erwarten, daß Probanden mit Akademikern als Vorgesetzten sich häufiger als adäquat eingesetzt betrachten als ihre übrigen Kollegen.

Die empirischen Ergebnisse entsprechen dieser Vermutung: Zwischen der formalen Vorbildung des Vorgesetzten (gegliedert in „Akademiker“ und „Nicht-Akademiker“) und dem Einsatzniveau der Befragten besteht ein systematischer Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit $<0,0005$). Von den Probanden, die einen Akademiker zum Vorgesetzten haben, sind 82 Prozent adäquat eingesetzt, während der vergleichbare Anteil bei den Probanden, deren Vorgesetzte keinen Universitätsabschluß haben, lediglich 60 Prozent beträgt (Tabelle 61).

Überdies zeigt sich, daß der spezifische Arbeitscharakter von Stäben, der in diesem Positionsbereich zu einem überproportionalen adäquaten Einsatz der Probanden beiträgt, sich auch darin niederschlägt, daß gerade in Stäben Akademiker als Vorgesetzte relativ häufiger angetroffen werden (Tabelle 62). 72 Prozent der in Stäben tätigen Probanden haben Akademiker

Tabelle 63: Einsatzniveau in Stab und Linie unter Berücksichtigung der Vorbildung des Vorgesetzten

Einsatzniveau	Vorbildung des Vorgesetzten					
	Akademiker		Nicht-Akademiker		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Stab						
Adäquat	93	73,8	33	26,2	126	100,0
Nicht adäquat	23	65,7	12	34,3	35	100,0
Insgesamt	116	72,0	45	28,0	161	100,0
Linie						
Adäquat	48	59,3	33	40,7	81	100,0
Nicht adäquat	14	31,8	30	62,2	44	100,0
Insgesamt	62	49,6	63	50,4	125	100,0

als Vorgesetzte, während bei den Inhabern von Linienpositionen lediglich 50 Prozent der Vorgesetzten einen entsprechenden formalen Bildungsabschluß aufweisen. Auch dieser Zusammenhang ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ nicht zufällig. Daß der Zusammenhang zwischen formaler Vorbildung der Vorgesetzten und Einsatzniveau der Absolventen nicht allein durch den Zusammenhang zwischen Positionsbereich und Einsatzniveau zustande kommt, zeigt sich daran, daß auch innerhalb der beiden Positionsbereiche entsprechende Unterschiede bestehen (Tabelle 63).

Von den Probanden, die Linienpositionen innehaben und adäquat eingesetzt sind, hat ein größerer Teil (= 59 Prozent) Akademiker als Vorgesetzte als von den nicht adäquat auf Linienpositionen Eingesetzten (= 32 Prozent, Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$). In den Stäben zeigt sich ein entsprechender Trend, allerdings sind die Unterschiede dort nicht signifikant.

6.5 Individuelle Faktoren und Einsatzniveau

Bis hierher ging es im wesentlichen um den Einfluß organisatorischer Bedingungen (die von den Absolventen kurzfristig kaum beeinflußt werden können) auf das qualitative Einsatzniveau der Absolventen. Es ist jedoch denkbar, daß auch individuelle und bildungsmäßige Voraussetzungen, die die Absolventen mitbringen, die Chance, adäquat eingesetzt zu werden, beeinflussen. An anderer Stelle (vgl. Abschnitt 4.2.5) wurde bereits festgestellt, daß die Examensnote im Hinblick auf den hierarchischen Aufstieg keine Rolle spielt. Die Unternehmen, so wurde argumentiert, verlassen sich bei der Beurteilung der Absolventen offensichtlich auf ihre eigenen Beurteilungskriterien und Einschätzungen. Das liegt darin begründet, daß die Organisationen im Hinblick auf den hierarchischen Aufstieg vor allem auf „extrafunktionale Qualifikationen“ Wert legen. Die Examensnote dagegen, wenn ihr überhaupt ein indikatorischer Wert beigemessen werden kann, könnte als Nachweis wissenschaftlicher Arbeitsfähigkeit nach den Standards der Universitäten betrachtet werden. Von den Organisationen sind neben den Managementpositionen (und in diesem Sinne „Karrierepositionen“) auch „Spezialistenpositionen“ zu besetzen, auf denen speziellen Fachkenntnissen und der Fähigkeit zu selbständigem, problemlösendem Denken gegenüber „extra-funktionalen“ Qualifikationen größere Bedeutung zukommt. Es ist daher denkbar, daß bei der Besetzung derartiger Positionen, auf denen sich die Absolventen als ausbildungsadäquat eingesetzt betrachten dürften, die Examensnote als Auswahlkriterium zumindest mit herangezogen wird. Der empirisch feststellbare signifikante Zusammenhang zwischen Examensnote und Einsatzniveau (Signifikanzniveau knapp 95 Prozent) entspricht dieser Vermutung (Tabelle 64).

Während von den Absolventen mit einem guten beziehungsweise sehr guten Examen 82 Prozent sich auf ausbildungsadäquaten Positionen befinden, sind von den Absolventen ohne Prädikatsexamen nur 69 Prozent vergleichbar beschäftigt. Ergänzend zu der bisherigen Interpretation dieses Zusammenhangs muß folgendes erwähnt werden: Es ist nicht auszuschließen, daß die Absolventen, die unter anderem aufgrund ihrer Motivation und Einstellungen das Studium mit einem guten Examen abgeschlossen haben, von sich aus besonders nach Beschäftigungsmöglichkeiten suchen, die sie – nach ihren eigenen Vorstellungen – als adäquat bewerten. Diese Einstellung könnte unter anderem in einer besonders intensiven Teilnahme an wirtschaftswissenschaftlichen Fachkongressen, Fachvorträgen oder sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen zum Ausdruck kommen (Tabelle 65).

Die Tatsache, daß zwischen der Teilnahme an wirtschaftswissenschaftlichen Fachkongressen, Fachvorträgen oder sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen während der zwei Jahre vor der Erhebung und dem Einsatzniveau ebenfalls ein Zusammenhang besteht (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$), könnte daher auf das Drängen der eher fachlich-wissenschaftlich orientierten Absolventen, ausbildungsadäquat eingesetzt zu werden, zurückzuführen sein. Allerdings ist für diesen Sachverhalt eine zweite, konkurrierende Erklärung denkbar, ohne daß die Mög-

Tabelle 64: Einsatzniveau und Examensnote

Einsatzniveau	Examensnote						Insgesamt	
	1 und 2		3	4				
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Adäquat	70	82,4	243	71,5	122	68,9	435	72,3
Nicht adäquat	15	17,6	97	28,5	55	31,1	167	27,7
Insgesamt	85	100,0	340	100,0	177	100,0	602	100,0

Tabelle 65: Einsatzniveau und Weiterbildung

Einsatzniveau	Weiterbildung				Insgesamt	
	Ja absolut	Prozent	Nein absolut	Prozent	absolut	Prozent
Adäquat	289	77,5	142	63,4	431	72,2
Nicht adäquat	84	22,5	82	36,6	166	27,8
Insgesamt	373	100,0	224	100,0	597	100,0

lichkeit besteht, anhand der vorliegenden Informationen die eine oder die andere verwerfen zu können: Es könnte sein, daß gerade ein ausbildungsadäquater Einsatz die Absolventen motiviert, sich fachlich weiterzubilden, beziehungsweise daß für diese Absolventen eine entsprechende Notwendigkeit besteht und daß die Weiterbildungsaktivitäten insbesondere in diesen Fällen von seiten der Organisationen geplant und angeordnet oder doch zumindest aktiv unterstützt werden.

6.6 Einsatzniveau und Zufriedenheit

Wenn von einer „Überproduktion“ von Akademikern und der damit verbundenen Gefahr einer „Proletarisierung“ weiter Teile dieser Personengruppe gewarnt wird, steht dabei im Hintergrund die Befürchtung, daß ein nicht adäquater Einsatz größeren Ausmaßes, verbunden mit materieller Unsicherheit, zu sozialen Konflikten führt. Die so begründete Befürchtung impliziert unter anderem, daß eine nicht adäquate Beschäftigung von Akademikern bei diesen zu Unzufriedenheit führt. Nun kann es zwar nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeit sein, sich mit diesem Problem detailliert zu beschäftigen. Dennoch wird untersucht, ob zwischen der Zufriedenheit der Absolventen und deren qualitativer Einsatzsituation ein Zusammenhang besteht. Den Probanden ist dazu folgende Frage gestellt worden: „Entspricht Ihre derzeitige Berufssituation im großen und ganzen dem, was Sie sich für den heutigen Zeitpunkt im Rahmen Ihrer langfristigen Karrierevorstellungen erhofft haben?“ Dabei waren folgende Antwortkategorien vorgegeben:

- Ja, im großen und ganzen,
- Nein, eher nicht,
- Sonstiges (bitte angeben),

von denen die dritte kaum benutzt wurde und daher nicht weiter berücksichtigt wird.

Zwischen dem Einsatzniveau und der so definierten Zufriedenheit besteht ein signifikanter Zusammenhang (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$). Von den adäquat Eingesetzten sind 87 Prozent im großen und ganzen zufrieden, von den nicht adäquat Beschäftigten dagegen nur 64 Prozent (Tabelle 66).

Daß die Zufriedenheit der Absolventen bei der vorgelegten Fragestellung (Bezugspunkt: langfristige *Karrierevorstellungen*) von der erreichten hierarchischen Stellung der Absolventen beeinflusst wird, war zu erwarten. Wird durch die getrennte Untersuchung der Teilkollektive, a) Gruppenleiter und Sachbearbeiter, b) Abteilungsleiter und Probanden höherer Hierarchieebenen, der Einflußfaktor „Hierarchieebene“ weitgehend ausgeschaltet, ändert sich jedoch nichts an dem Zusammenhang: Die Zufriedenheit der Absolventen wird nach wie vor davon beeinflusst, ob sie sich als adäquat beziehungsweise nicht adäquat eingesetzt betrachten (Tabelle 67).

Von den adäquat eingesetzten Probanden höherer Hierarchieebenen (vom Abteilungsleiter an aufwärts) sind 94 Prozent mit ihrer Berufssituation zufrieden, während von nicht adäquat eingesetzten Probanden gleicher Hierarchieebene lediglich 74 Prozent die Frage nach der Zufriedenheit positiv beantworten. (Der Zusammenhang ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ als statistisch gesichert anzusehen.) Mit gleicher Sicherheit ist der entsprechende Zusammenhang für die Gruppe der Gruppenleiter und Sachbearbeiter nachweisbar. Von den adäquat Eingesetzten sind 84 Prozent zufrieden, von den übrigen jedoch nur 57 Prozent.

Tabelle 66: Einsatzniveau und Zufriedenheit

Einsatzniveau	Zufrieden		Nein		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Adäquat	371	87,1	55	12,9	426	100,0
Nicht adäquat	102	64,2	57	35,8	159	100,0
Insgesamt	473	80,9	112	19,1	585	100,0

Tabelle 67: Einsatzniveau und Zufriedenheit unter Berücksichtigung hierarchischer Stellung

Einsatzniveau	Zufrieden		Nein		Insgesamt	
	Ja absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Abteilungsleiter und Probanden höherer Hierar- chieebenen						
Adäquat	121	93,8	8	6,2	129	100,0
Nicht adäquat	45	73,8	16	26,2	61	100,0
Insgesamt	166	87,4	24	12,6	190	100,0
Sachbearbeiter und Gruppen- leiter						
Adäquat	112	81,8	25	18,2	137	100,0
Nicht adäquat	35	56,5	27	43,5	62	100,0
Insgesamt	147	73,9	52	26,1	199	100,0

7.
Die Absolventen
als Veränderungspotential

Die bisherigen Analysen haben ergeben, daß der überwiegende Teil der Absolventen nicht nur vom Beschäftigungssystem aufgenommen worden ist, sondern darüber hinaus auch als ausbildungsadäquat eingesetzt bezeichnet werden kann. Diese Absolventen decken demnach einen tatsächlich vorhandenen Qualifikationsbedarf.

Im Anschluß an die Analyse vor allem der organisatorischen Faktoren, die das Einsatzniveau bestimmen, soll nun untersucht werden, inwieweit die Absolventen selbst auf einen adäquaten Einsatz hinwirken, das heißt Veränderungen im Rahmen ihrer konkreten Arbeitssituationen durchsetzen, die zu einer verstärkten Anwendbarkeit ihrer Qualifikationen führen. Denn die Zahl adäquater Arbeitssituationen – und damit auch der Qualifikationsbedarf – ist vermutlich nicht als eine von den Erwartungen und Verhaltensweisen der beteiligten Gruppen und Personen unabhängige Größe zu betrachten. Es ist denkbar, daß die Absolventen selbst – durch initiatives Handeln – ihre Arbeitssituationen zu verändern suchen, da materielle Sicherheit, Karrierechancen und berufliche Befriedigung in der Regel auch von den Möglichkeiten zur Nutzung berufsrelevanter Qualifikationen abhängen dürften. Dabei kann man davon ausgehen, daß HQA, deren Arbeitssituationen im Unterschied zu denen von Nicht-HQA im allgemeinen stärker organisatorisch und weniger technisch determiniert sind (insbesondere im Unterschied zu Produktionsarbeitern), objektiv bessere Chancen zur initiativen Veränderung ihrer Einsatzbedingungen haben.

Diese Fragestellung ist vor allem im Hinblick auf die Bedarfsproblematik von Bedeutung. Das mit Veränderungen, die von den Absolventen selbst initiiert werden, verbundene nachhaltige Durchsetzen weiterer, bisher nicht geforderter Qualifikationen ist interpretierbar als eine angebotsinduzierte Erweiterung der zukünftigen Nachfrage nach Qualifikationen. Eine derartige Beeinflussung der Nachfrage nach Qualifikationen durch das vorhandene Qualifikationspotential ist in Theorie und Methodik bisheriger Bedarfsprognosen nicht berücksichtigt worden.

Im Rahmen dieser Arbeit ist es allerdings nicht möglich, festzustellen, ob Veränderungen nachhaltig wirksam sind. Es kann lediglich untersucht werden, ob von den Absolventen selbst initiierte Veränderungen mit qualitativen Auswirkungen stattgefunden haben. Die Beschränkung der Untersuchung auf tatsächlich erfolgte Veränderungen ist allerdings nur ein unzureichendes Mittel zur Analyse des hier angesprochenen Problembereichs. Die Häufigkeit, mit der von Absolventen initiierte Veränderungen stattfinden, hängt von verschiedenen Einflußfaktoren ab: einerseits davon, ob die Absolventen überhaupt Veränderungsversuche unternehmen; andererseits von den Bedingungen, unter denen diese Versuche unternommen werden und die über Erfolg oder Mißerfolg entscheiden.

Im einzelnen stellen sich daher folgende Untersuchungsfragen:

- a) Haben von den Absolventen initiierte Veränderungen stattgefunden, und führten diese zu einer verstärkten Verwendbarkeit von im Studium erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten?
- b) Welche Einflußfaktoren sind dafür von Bedeutung, daß die Absolventen Veränderungsinitiativen ergreifen?
- c) Unter welchen Bedingungen sind derartige Initiativen erfolgreich?

7.1 Beschreibung tatsächlicher Veränderungen am Arbeitsplatz

7.1.1 Häufigkeit von Veränderungen

Von den 786 in den Bereichen „Wirtschaft“, „öffentliche Verwaltung“ und „Hochschule“ voll- oder hauptberuflich tätigen Probanden haben 772 zu der Frage Stellung genommen, ob sich in der Zeitspanne, in der sie ihre jeweiligen Positionen innehatten, an den von ihnen zu erledigenden Tätigkeiten Nennenswertes verändert hat. 459 (= 60 Prozent) haben diese Frage positiv beantwortet. Da die überwiegende Mehrheit der Befragten in der Wirtschaft tätig ist und von diesem Personenkreis die detailliertesten Informationen vorliegen, gelten die weiteren Analysen für die in der Wirtschaft Vollerwerbstätigen. Damit wird auch erreicht, daß die interessierenden Zusammenhänge nicht durch strukturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen institutionellen Bereichen beeinträchtigt werden.

Von den 661 in der Wirtschaft voll- oder hauptberuflich tätigen Absolventen haben 409 (62 Prozent) angegeben, daß Veränderungen stattgefunden haben; die übrigen 252 Absolventen verneinten die entsprechende Frage. 400 Probanden haben im einzelnen Angaben über die Veränderungen gemacht. Aus Tabelle 68 ist ersichtlich, wie häufig verschiedene Änderungsarten genannt wurden (Mehrfachnennungen waren möglich).

Diese unterschiedlichen Arten von Veränderungen haben in verschiedenen Kombinationen an den einzelnen Arbeitsplätzen stattgefunden (Tabelle 69).

7.1.2 Initiatoren der Veränderungen

Die Veränderungen sind von verschiedenen Personen angeregt worden. Von „eigeninitiiert“ soll gesprochen werden, wenn der befragte Proband glaubt, alleiniger Initiator gewesen zu sein. Die Fälle, in denen Probanden zusammen mit anderen an der Initiierung beteiligt gewesen sind, werden als „mitinitiiert“ bezeichnet, während als „fremdinitiiert“ die Veränderungen betrachtet werden, an deren Anregung die Absolventen selbst nicht beteiligt waren.

Insgesamt 39 Probanden (10 Prozent) haben über den Initiator der stattgefundenen Veränderungen keine Angaben gemacht beziehungsweise machen können. Eigeninitiiert waren 71 (= 17 Prozent) der Veränderungen, weitere 42 (= 10 Prozent) sind von den Probanden mitinitiiert worden. Bei den fremdinitiierten Veränderungen wurden die Vorgesetzten als alleinige Initiatoren am häufigsten (47 Prozent) genannt (Tabelle 70).

Tabelle 68: Arten erfolgter Veränderungen in den Tätigkeiten

Arten der Veränderungen	Zahl der Nennungen	
	absolut	Prozent
Erweiterung des Aufgabenkatalogs um neue, zusätzliche Aufgaben = Aufgabenerweiterung (Ae)	249	48,1
Verlagerung des Aufgabenschwerpunktes = Schwerpunktverlagerung (Sch)	139	26,8
Modifizierung bisher bereits bestehender Aufgaben = Aufgabenmodifizierung (Am)	60	11,6
Anwendung veränderter Arbeitsmethoden beziehungsweise Arbeitsverfahren = Verfahrensänderungen (V)	61	11,8
Sonstige Änderungen (So)	9	1,7
Insgesamt	518	100,0

Tabelle 69: Auszählung der Veränderungskombinationen

Art der Veränderungen	Häufigkeiten	
	absolut	Prozent
1. Ae	172	42,1
2. Ae + Am	11	2,7
3. Ae + Sch	29	7,1
4. Ae + V	10	2,4
5. Ae + So	1	0,2
6. Ae + Am + Sch	8	2,0
7. Ae + Am + V	6	1,5
8. Ae + Sch + V	8	2,0
9. Ae + Sch + V + Am	4	1,0
10. Am	27	6,6
11. Am + Sch	2	0,5
12. Am + V	1	0,2
13. Am + V + So	1	0,2
14. Sch	82	20,0
15. Sch + V	6	1,5
16. V	25	6,1
17. So	7	1,7
Ohne nähere Angabe	9	2,2
Summe der Veränderungen	409	100,0
Keine Veränderungen	252	
Zahl der Vollerwerbstätigen in der Wirtschaft	661	

Tabelle 70: Initiatoren der Veränderungen

Initiator beziehungsweise Initiatoren	Häufigkeiten
Proband selbst	71
Proband und Vorgesetzter	32
Proband und andere	10
Vorgesetzter	191
Vorgesetzter und andere	11
Andere	55
Unbekannt beziehungsweise keine Angabe	39
Anzahl der Veränderungen	409

7.1.3 Qualitative Auswirkungen der Veränderungen

Von 388 Probanden liegen Angaben darüber vor, ob die Veränderungen zu einer verstärkten Anwendbarkeit spezifisch betriebswirtschaftlicher Fachkenntnisse und/oder allgemeiner Qualifikationen beigetragen haben. 320 Absolventen (= 83 Prozent) haben die entsprechende Frage positiv beantwortet: Das Schwergewicht der qualitativen Auswirkungen liegt eindeutig bei einer verstärkten Anwendbarkeit allgemeiner Qualifikationen. Tabelle 71 gibt eine Übersicht über die qualitativen Auswirkungen, unabhängig davon, was im einzelnen sich verändert hat. Wenn man bedenkt, daß die Bedeutung einer akademischen Ausbildung nicht primär bei der Vermittlung von speziellen, unmittelbar in der Praxis anwendbaren Fachkenntnissen liegen kann, ist es verständlich, daß Veränderungen, sofern sie überhaupt nach Meinung der Absolventen qualitative Auswirkungen hatten, hauptsächlich zu einem verstärkten Einsatz „allgemeiner“ Qualifikationen führten.

Tabelle 71: Auswirkungen der Veränderungen

Verstärkte Anwendbarkeit von	Häufigkeiten	
	absolut	Prozent
Allgemeinen Qualifikationen	180	56,2
Spezifischen Fachkenntnissen	85	26,6
Sowohl als auch	55	17,2
Insgesamt	320	100,0

7.1.4 Die Absolventen als Initiatoren „qualitativer“ Veränderungen

Das Ergebnis, daß 17 Prozent der tatsächlichen Veränderungen von den Absolventen selbst initiiert wurden und daß diese bei weiteren 10 Prozent an der Initiierung beteiligt waren, deutet darauf hin, daß die Absolventen als erfolgreiche Initiatoren von Veränderung quantitativ von geringer Bedeutung sind. Für das hier angeschnittene Problem ist jedoch nicht nur von

Tabelle 72: Qualitative Auswirkungen und Initiator

Initiator	Qualitative Auswirkungen				Insgesamt	
	Ja		Nein			
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Proband	64	94,1	4	5,9	68	100,0
Proband und andere	37	90,2	4	9,8	41	100,0
Andere	202	80,5	49	19,5	251	100,0
Insgesamt	303	84,2	57	15,8	360	100,0

Interesse, wie häufig Veränderungen auf Initiativen der Absolventen selbst zurückgehen, sondern auch, wie häufig gerade diese Veränderungen qualitative Auswirkungen haben. Um den Beitrag der Absolventen in diesem Sinne richtig einschätzen zu können, ist daher zu prüfen, wie häufig die eigeninitiierten Veränderungen qualitative Folgen haben und ob den Absolventen gegenüber anderen Initiatorengruppen in dieser Hinsicht besondere Bedeutung zukommt.

Werden die Auswirkungen der Veränderungen in Abhängigkeit vom Initiator untersucht, ergibt sich folgendes: Die eigeninitiierten Veränderungen führten häufiger als die übrigen zu einer verstärkten Anwendbarkeit allgemeiner und/oder fachspezifischer Qualifikationen, das heißt zu einer qualitativen Anreicherung der jeweiligen Positionen. 94 Prozent der von den Probanden selbst initiierten Veränderungen hatten qualitative Auswirkungen, gegenüber 81 Prozent der fremdinitiierten. Dieser Zusammenhang zwischen „Initiator“ und „Auswirkung“ ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$ nicht zufällig (Tabelle 72).

Es kann also festgehalten werden,

- a) daß sich die Arbeitssituationen der meisten Absolventen im Zeitablauf verändert haben, die Veränderungen jedoch relativ selten auf die Initiative der Absolventen zurückzuführen sind und
- b) daß allerdings die Veränderungen qualitative Auswirkungen, das heißt eine verstärkte Anwendbarkeit allgemeiner und/oder fachspezifischer Qualifikationen, vor allem dann hatten, wenn sie von den Absolventen selbst initiiert wurden.

7.2 Einflußfaktoren für die Häufigkeit eigeninitiiertter Veränderungsversuche

Unter welchen Bedingungen sind nun die Absolventen in der Lage, die im Rahmen ihrer Hochschulausbildung erworbenen Qualifikationen dadurch anzuwenden, daß sie ihre Arbeitssituationen verändern? Zur empirischen Überprüfung dieser Frage werden die Probanden zu problemorientierten Teilkollektiven (Typen) zusammengefaßt. Im Hinblick auf die Untersuchung der Einflußfaktoren für die Häufigkeit eigeninitiiertter Veränderungsversuche wird zwischen „aktiven“ und „inaktiven“ Absolventen unterschieden. Der Analyse der Einflußfaktoren für Erfolg beziehungsweise Mißerfolg von Veränderungsversuchen, die im folgenden Abschnitt vorgenommen wird, dient die weitere Untergliederung der „Aktiven“ in „Erfolgreiche“ beziehungsweise „Erfolglose“. Die Absolventen werden in der in Tabelle 73 dargestellten Weise verschiedenen Typen zugeordnet⁷⁹, und zwar anhand der Antworten auf folgende Fragen:

- Wer war Initiator der stattgefundenen Veränderungen?
- Werden (weitere) Veränderungen für sinnvoll und wünschenswert erachtet?
- Ist ein Veränderungsversuch unternommen worden, und welchen Erfolg hatte er?

Die Frage nach den Faktoren, die die Absolventen veranlassen, Veränderungsversuche zu unternehmen beziehungsweise darauf zu verzichten, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht umfassend beantwortet werden. Die detaillierte Erfassung der Motive für ein Veränderungen bewirkendes Verhalten ist, wenn überhaupt, in schriftlichen Befragungen nur mit einem sehr großen Fragensaufwand möglich. Darauf mußte bei der Durchführung dieser Erhebung verzichtet werden. Im folgenden kann daher lediglich versucht werden, Zusammenhänge zwischen den Charakteristika verschiedener Arbeitssituationen und einem aktiven beziehungsweise inaktiven Verhalten aufzuzeigen, ohne daß Variablen, die die Motivationsstrukturen beschreiben, mit einbezogen werden können. Es wird jedoch vorausgesetzt, daß die Absolventen das Bestreben haben, ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt zu werden, und – da eine

Tabelle 73: Typenübersicht: Veränderungsverhalten und Veränderungserfolg

Typus	Besetzung	
	absolut	Prozent
Eigeninitiiert, erfolgreich	71	10,7
Mitinitiiert, erfolgreich	42	6,4
Eigeninitiiert, teilerfolgreich	15	2,3
Eigeninitiiert, noch nicht entschieden*	15	2,3
Eigeninitiiert, erfolglos	77	11,6
Anzahl der Aktiven	220	33,3
Inaktive	400	60,5
Restgruppe**	41	6,2
Gesamtzahl der in der Wirtschaft Vollerwerbstätigen	661	100,0

* Bei dieser Gruppe handelt es sich um die Fälle, in denen noch nicht klar war, ob die Veränderungsversuche erfolgreich oder erfolglos sein werden.

** Bei der Restgruppe handelt es sich um solche Probanden, die aufgrund mangelnder Angaben nicht zuordenbar sind.

maximale Nutzung ihrer Qualifikationen meist nicht gegeben sein dürfte – daher grundsätzlich bereit sind, entsprechende Veränderungen an ihren Arbeitssituationen vorzunehmen. Diese Annahme beruht auf folgenden Überlegungen:

Die Absolventen bieten ihre Arbeitskraft an, deren „Güte“ durch ihre Ausbildung indiziert wird. Den besten „Preis“ (Einkommen) werden sie auf Positionen erreichen können, die ihrer Ausbildung angemessen sind. Durch das Bestreben, entsprechende Positionen zu erhalten, werden sie daher am ehesten materiell ihren Status sichern und darüber hinaus ihr professionelles Interesse befriedigen können. Diese These wird gestützt durch die Feststellung, daß die von den Probanden erfolgreich initiierten Veränderungen fast immer zu einer verstärkten Anwendbarkeit allgemeiner und/oder fachspezifischer Qualifikationen geführt haben.

Eine weitere Bestätigung kann in folgendem gesehen werden: Auf die Frage, ob ihnen ihre im Betriebswirtschaftslehre-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Bearbeitung der ihnen übertragenen Aufgaben häufig beziehungsweise sehr häufig oder nur selten beziehungsweise überhaupt nicht von Nutzen, geben 46 Prozent der „Aktiven“ an, daß ihnen ihre Qualifikationen nur selten oder überhaupt nicht nützen; von den „Inaktiven“ sind jedoch nur 35 Prozent dieser Meinung⁸⁰ (Tabelle 74).

Inbesondere mangelnde Anwendbarkeit eigener Qualifikationen hat die Absolventen offensichtlich veranlaßt, Veränderungen zu versuchen. Daß die Initiierung von Veränderungen Ausdruck eines fachlichen Engagements der Absolventen ist, scheint auch folgendes Ergebnis zu bestätigen: 70 Prozent der „Aktiven“ haben in den der Befragung vorausgehenden zwei Jahren an wirtschaftswissenschaftlichen Fachkongressen, Fachvorträgen oder anderen Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen gegenüber lediglich 58 Prozent der „Inaktiven“. Einschränkend muß allerdings hierzu bemerkt werden, daß die Teilnahme beziehungsweise die Nicht-Teilnahme an derartigen Veranstaltungen nicht unbedingt auf unterschiedliche Motivationen beziehungsweise Einstellungen hinweist. Diese Unterschiede könnten auch auf verschiedenartige organisatorische Bedingungen, unter denen die Absolventen tätig sind, zurückgehen beziehungsweise als Ausdruck der Erwartungen, denen sich die Absolventen gegenübergestellt sehen, interpretiert werden⁸¹.

Wie häufig sich das Bestreben der Absolventen, ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt zu sein, in konkreten Veränderungsversuchen niederschlägt, dürfte im Zusammenhang mit den organisatorischen Arbeitsbedingungen stehen. Es sollen daher im folgenden Variablen herangezogen werden, die einen organisatorischen Kontext indizieren, in dem sich die Motivation der Absolventen, Veränderungen zu versuchen, konkretisiert und in tatsächliche Initiativen umsetzen kann.

Man kann davon ausgehen, daß Absolventen Veränderungsversuche nur dann unternehmen, wenn sie eine gewisse Chance sehen, diese auch durchzusetzen. Mit zunehmenden Verhaltens- und Entscheidungsspielräumen wird daher die Bereitschaft, Veränderungen zu initiieren, zu nehmen. Günstige organisatorische Bedingungen können daher als gegeben betrachtet werden,

Tabelle 74: Veränderungsaktivität und Nutzen der im Studium erworbenen Qualifikationen

Charakterisierung der Probanden	Nutzen der Qualifikationen					
	Häufig/Sehr häufig		Selten/Überhaupt nicht		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Aktive	118	54,1	100	45,9	218	100,0
Inaktive	259	65,2	138	34,8	397	100,0
Insgesamt	377	61,3	238	38,7	615	100,0

Tabelle 75: Veränderungsaktivität und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz

Charakterisierung der Probanden	Wesentlicher Initiator der zu verrichtenden Aufgaben					
	Proband selbst		Andere		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Aktive	72	50,3	134	30,3	206	35,2
Inaktive	71	49,7	308	69,7	379	64,8
Insgesamt	143	100,0	442	100,0	585	100,0

wenn mit den jeweiligen Arbeitsrollen „unklare oder diffuse, unspezifizierte Erwartungen und Verpflichtungen verbunden (sind) . . . Denn eine derartige Rollenflexibilität würde einen Bereich sanktionsfreien Verhaltens ermöglichen oder einen Verhaltensspielraum schaffen, in dem mit neuen Lösungen experimentiert und in dem sie durchgesetzt werden können.“⁸²

So ist auch nachzuweisen, daß die Absolventen, die im wesentlichen selbst entscheiden können, was sie im einzelnen im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben zu tun haben, das heißt die mit Verhaltens- und Entscheidungsspielräumen ausgestattet sind, relativ häufiger zu den „Aktiven“ zählen als diejenigen, die im wesentlichen aufgrund von Anweisungen tätig werden. Von den zuerst Charakterisierten gehören 50 Prozent zu der Gruppe der „Aktiven“, von den übrigen dagegen lediglich 30 Prozent. Dieser Zusammenhang ist statistisch gesichert (Irrtumswahrscheinlichkeit < 0,005 – Tabelle 75).

Die hierarchische Stellung innerhalb einer Organisation ist ebenfalls als Indikator für vorhandene Verhaltensspielräume zu betrachten. Man kann davon ausgehen, daß im Normalfall mit aufsteigender Hierarchieebene die Handlungs- und Entscheidungsspielräume und damit die Aussichten auf den Durchsetzungserfolg initiiertter Veränderungen zunehmen werden. Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit < 0,005 besteht auch tatsächlich zwischen der erreichten Hierarchieebene – bei Bildung der Gruppen: a) Vorstand, Geschäftsführer, stellvertretender Geschäftsführer, Hauptabteilungsleiter, b) Abteilungsleiter, c) Gruppenleiter, Teamleiter, d) Sachbearbeiter – und einem „aktiven“ beziehungsweise „nicht-aktiven“ Veränderungsverhalten ein systematischer Zusammenhang. Mit sinkender Hierarchieebene nimmt der Anteil der Probanden, die als „Aktive“ zu betrachten sind, von 52 Prozent auf 30 Prozent ab (Tabelle 76).

Tabelle 76: Veränderungsaktivität und Hierarchieebene

Hierarchieebene	Charakterisierung der Probanden					
	Aktive		Inaktive		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Selbständig bis Abteilungsleiter	52	51,5	49	48,5	101	100,0
Abteilungsleiter	46	44,7	57	55,3	103	100,0
Gruppenleiter, Teamleiter	20	45,5	24	54,5	44	100,0
Sachbearbeiter	52	30,4	119	69,6	171	100,0
Insgesamt	170	40,6	249	59,4	419	100,0

Daß die Probanden, die einen Nicht-Akademiker zum Vorgänger hatten, häufiger „aktiv“ sind als diejenigen, deren Vorgänger Akademiker waren (die entsprechenden Anteile sind 38 Prozent und 32 Prozent), ist in diesem Zusammenhang ebenfalls erwähnenswert, obwohl dieser Unterschied statistisch nicht gesichert ist (Signifikanzniveau zwischen 80 und 90 Prozent). So ist zwar einerseits denkbar, daß der auf einen Nicht-Akademiker folgende Diplom-Kaufmann versuchen wird, sich durch besondere Aktivität gegenüber seinem Vorgänger zu profilieren, um dadurch die Notwendigkeit seines höheren formalen Bildungsabschlusses zur Ausfüllung der von ihm besetzten Position zu demonstrieren. Andererseits ist aber auch zu vermuten, daß die Einstellung eines Akademikers (hier Diplom-Kaufmann) als Nachfolger eines formal niedriger Qualifizierten von seiten der Organisation bewußt im Hinblick auf notwendige und daher gewünschte Veränderungen vorgenommen wird. Daher ist zu erwarten, daß diesen Personen, vor allem, wenn die gewünschten Veränderungen noch nicht im einzelnen geplant und vorgegeben werden können, größere Verhaltensspielräume eingeräumt werden – verbunden mit der Erwartung, daß diese auch genutzt werden.

Die Probanden, die einen Diplom-Kaufmann zum Vorgesetzten haben, befinden sich durchschnittlich auf niedrigeren Hierarchieebenen als die übrigen, deren Vorgesetzte einen anderen formalen Bildungsabschluß haben. Aufgrund dieses Sachverhaltes, der statistisch gesichert ist, muß man davon ausgehen, daß die Hierarchieebene beziehungsweise die durch sie indizierten Verhaltens- und Entscheidungsspielräume folgenden empirisch nachweisbaren Zusammenhang beeinflussen: Von den Probanden, die einen Diplom-Kaufmann als Vorgesetzten haben, gehören lediglich 28 Prozent zur Gruppe der „Aktiven“, von den Kollegen der Kontrastgruppe dagegen 39 Prozent⁸³ (Tabelle 77).

Die Erfolgsaussichten auf Durchsetzung von Veränderungen und damit die Bereitschaft, entsprechende Initiativen zu ergreifen, könnten jedoch auch unmittelbar durch die fachliche Kompetenz der beziehungsweise des jeweiligen Vorgesetzten beeinflußt werden. So ist denkbar, daß fachlich kompetente Vorgesetzte – abgesehen davon, daß sie vermutlich häufiger tatsächlich selbst Veränderungsinitiativen ergreifen – die „Veränderungskompetenz“ aufgrund ihrer formalen Vorbildung *und* ihrer hierarchischen Stellung nur für sich reklamieren und nicht bereit sind, zu akzeptieren, daß andere – vor allem auch Untergebene – ebenfalls in der Lage sind, Vorschläge für sinnvolle Veränderungen zu machen. Diese Hypothese kann im Rahmen dieser Arbeit nicht im einzelnen überprüft werden, ebenso wie es wegen der zu geringen Samplegröße auch nicht möglich ist, durch Bildung entsprechender Teilkollektive das Wirken des Einflußfaktors „Hierarchieebene“ auszuschalten. Die Plausibilität dieser Überlegung wird lediglich durch den empirisch nachweisbaren Sachverhalt gestützt, daß Vorgesetzte, die selbst Diplom-Kaufleute sind, häufiger als Initiatoren beziehungsweise Mitinitiatoren tatsächlich erfolgter Veränderungen genannt werden als Vorgesetzte mit einem anderen formalen Bildungsabschluß.

Tabelle 77: Veränderungsaktivität und Vorbildung des Vorgesetzten

Charakterisierung der Probanden	Vorgesetzter					
	Dipl.-Kaufmann		Nicht-Dipl.-Kaufmann		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Aktive	59	27,6	139	38,5	198	34,4
Inaktive	155	72,4	222	61,5	377	65,6
Insgesamt	214	100,0	361	100,0	575	100,0

Insgesamt 340 Probanden, die zugleich a) vollerwerbstätig in der Wirtschaft sind, b) konkrete Angaben über die Vorbildung des Vorgesetzten gemacht haben und c) tatsächlich erfolgte Veränderungen in der Arbeitssituation erwähnen, haben Angaben über den beziehungsweise die Initiatoren dieser Veränderungen gemacht (Tabelle 78). Von ihnen haben 127 einen Diplom-Kaufmann zum Vorgesetzten. 73 Prozent dieser 127 Absolventen nennen ihre Vorgesetzten als Initiatoren beziehungsweise Mitinitiatoren. Dagegen werden nur von 64 Prozent der 213 Probanden, deren Vorgesetzte *nicht* Diplom-Kaufleute sind, diese als Initiatoren beziehungsweise Mitinitiatoren angegeben (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,1$).

Man kann davon ausgehen, daß die Organisationsspitzen durchaus ein Interesse an Veränderungsinitiativen des einzelnen Mitarbeiters haben, die im Hinblick auf die Erreichung des Organisationsziels funktional erscheinen. Nun hat sich aber gezeigt, daß die Bereitschaft der Mitarbeiter, Veränderungen zu initiieren, sich vermutlich erst in Arbeitssituationen aktivieren läßt, die durch gewisse Verhaltens- und Entscheidungsspielräume charakterisiert sind. Entsprechende Positionen, auf denen die Positionsinhaber nicht direkt kontrollierbar sind, bieten den Mitarbeitern „aber auch die Möglichkeit, Ziele zu verfolgen und Entscheidungen zu treffen, die dem Unternehmenszweck widersprechen. Beschneidet aber das unternehmensinterne Kontrollsystem die Freiheit auf eine Spanne, bei der der einzelne unfähig wäre, etwas ‚Falsches‘ zu tun, würde man ihn gleichzeitig daran hindern, seine innovativen Fähigkeiten auszunutzen.“⁸⁴ Aus diesem Dilemma heraus ist es „für die Erreichung des Organisationszieles *funktional notwendig*, daß die untergeordneten Instanzen in ihrer spezifischen, von ‚oben‘ aus nicht in jedem Augenblick voll durchsichtigen Arbeitssituation die verminderten *äußeren* Kontrollmöglichkeiten durch *innere* Kontrollen (das heißt durch persönliche Interpretation des Organisationszieles und seine selbständige Erfüllung) kompensieren. Eine solche Organisation könnte also nur dann bestehen, wenn ein *inneres System zielorientierter Entscheidungsregeln und Handlungsorientierungen*, eine normative Selbstverpflichtung der arbeitenden Individuen an die Stelle . . . (der nicht möglichen) kompetenten und detaillierteren skalaren Kontrollen treten.“⁸⁵

Die Organisationen erwarten daher von ihrem neuen Mitarbeiter:

„. . . Ability to accept organizational realities – to grasp those values which deal with non-technical factors, such as the need for stability and survival, recognition of group loyalties, informal power arrangements, office politics, and the like . . .

. . . Loyalty and commitment – to place the goals and values of the organization ahead of his own selfish motives and, if necessary, sacrifice some parts of his personal life . . .“⁸⁶

Es ist zu erwarten, daß derartige Erwartungen schwierige Anpassungsprobleme für die Absolventen mit sich bringen und daher ein Prozeß stattfinden muß, in dem der Absolvent „. . . must come to terms with his supervisor, develop an appropriate self-image, integrate

Tabelle 78: Vorbildung des Vorgesetzten und dessen Veränderungsaktivität

Vorbildung Vorgesetzter	Vorgesetzter selbst				Insgesamt	
	Initiator beziehungs- weise Mitinitiator		Nicht-Initiator be- ziehungsweise Mit- initiator			
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Dipl.-Kaufmann	93	73,2	34	26,8	127	100,0
Nicht-Dipl.-Kauf- mann	136	63,8	77	36,2	213	100,0
Insgesamt	229	67,4	111	32,6	340	100,0

himself into relevant groups within the organization, and learn the informal rules of the game“⁸⁷. Zwei der von Schein genannten Strategien zur Berufseinführung, die diesen Prozeß ermöglichen sollen (er unterscheidet insgesamt sechs), sind „working while training“ und „full-time training“, deren Kombination die organisationsintern institutionalisierten Ausbildungsprogramme wie zum Beispiel Traineeship, Informandensystem und Industriereferendariat entsprechen⁸⁸.

Man kann daher davon ausgehen, daß Absolventen, die an derartigen Einführungsprogrammen teilgenommen haben, sich eher in Arbeitssituationen befinden, die aufgrund vorhandener Handlungs- und Entscheidungsspielräume ein auf Veränderungen zielendes Verhalten sinnvoll erscheinen lassen. Es ist nicht auszuschließen, daß bereits bei der Rekrutierung für solche Programme eine Vorselektion im Hinblick auf einen späteren Einsatz in entsprechenden Bereichen stattfindet.

Insgesamt 77 der befragten Absolventen hatten an entsprechenden Berufseinführungsprogrammen teilgenommen. 49 Prozent von ihnen gehören zur Gruppe der „Aktiven“ gegenüber lediglich 34 Prozent der übrigen Probanden. Dieser Unterschied ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$ nicht zufällig und kann daher als Bestätigung der oben geäußerten Vermutung gewertet werden (Tabelle 79).

Tabelle 79: Veränderungsaktivität und Traineeship

Charakterisierung der Probanden	Teilnahme an Traineeship usw.				Insgesamt	
	Ja		Nein			
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Aktive	38	49,4	182	33,5	220	35,5
Inaktive	39	50,6	361	66,5	400	64,5
Insgesamt	77	100,0	543	100,0	620	100,0

7.3 Einflußfaktoren für den Erfolg von Veränderungsversuchen

Nachdem untersucht worden ist, welche Faktoren die Häufigkeit von Veränderungsversuchen beeinflussen, stellt sich nun die Frage, unter welchen Bedingungen die Versuche *erfolgreich* sind. Zur Untersuchung der Einflußfaktoren für Erfolg beziehungsweise Mißerfolg von Veränderungsversuchen werden aus der Gesamtheit der 220 „Aktiven“ zwei kontrastierende Teilkollektive herausgegriffen: Zum einen die 71 Probanden, die bei der Typisierung mit den Begriffen „Eigeninitiative“ und „erfolgreich“ charakterisiert wurden, zum anderen die 77 Absolventen, die in ihren Veränderungsversuchen erfolglos waren. Außer acht bleiben dabei die Absolventen, die lediglich teilerfolgreich waren, das heißt deren Veränderungsvorschläge nur teilweise realisiert wurden, sowie diejenigen, über deren Vorschläge noch nicht entschieden worden ist. Nicht berücksichtigt werden auch jene, die an der Initiierung stattgefundener Veränderungen nur neben anderen beteiligt waren.

Die Untersuchung der Einflußfaktoren für Erfolg beziehungsweise Mißerfolg beschränkt sich ebenfalls auf die Analyse des Einflusses organisatorischer Bedingungen. Mögliche relevante Unterschiede in den Einstellungen und der Motivation der Absolventen können auch in diesem Fall nicht berücksichtigt werden.

Der Durchsetzungserfolg von Veränderungsversuchen dürfte entscheidend von den eingeräumten Verhaltens- und Entscheidungsspielräumen beeinflusst sein. Es werden daher im folgenden vor allem Variablen wie „Hierarchieebene“, „Routineanteil“ und „Organisationsgröße“, das heißt Variablen, die vorhandene Verhaltens- und Entscheidungsspielräume indizieren, auf ihren Einfluß hin untersucht. Bereits im vorigen Abschnitt sind – ausgehend von der Grundannahme, daß die Antizipation eines möglichen Erfolges die Absolventen überhaupt motiviert, Veränderungen zu versuchen – zum Teil die gleichen Variablen als Indikatoren für Verhaltens- und Entscheidungsspielräume benutzt worden.

7.3.1 Durchsetzungserfolg und hierarchische Stellung

Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ besteht zwischen der Möglichkeit, Veränderungen durchzusetzen, und der hierarchischen Stellung des Initiators ein Zusammenhang. Wie aus Tabelle 80 hervorgeht, waren 73 Prozent der Hauptabteilungsleiter beziehungsweise der Probanden auf höheren Hierarchieebenen bei Veränderungsversuchen erfolgreich gegenüber 54 Prozent der Abteilungsleiter, 50 Prozent der Gruppen- beziehungsweise Teamleiter und nur 23 Prozent der Sachbearbeiter. Dieses Ergebnis ist in zweierlei Hinsicht bedeutsam. Zum einen bestätigt es die plausible Hypothese, daß mit zunehmenden Verhaltensspielräumen die Chancen zur Durchsetzung eigeninitiiertter Veränderungen ebenfalls zunehmen. Zum anderen

Tabelle 80: Veränderungserfolg und hierarchische Stellung

Charakterisierung der Probanden	Hierarchieebene		Abteilungsleiter		Gruppenleiter, Teamleiter		Sachbearbeiter		Insgesamt	
	Selbständige bis Hauptabteilungsleiter		absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Erfolgreiche	29	72,5	14	53,8	5	50,0	9	23,1	57	49,6
Erfolglose	11	27,5	12	46,2	5	50,0	30	76,9	58	50,4
Insgesamt	40	100,0	26	100,0	10	100,0	39	100,0	115	100,0

Tabelle 81: Veränderungserfolg und Berufserfahrung

Charakterisierung der Probanden	Berufserfahrung seit					Insgesamt
	1964/65	1966	1967	1968	1969/70	
Erfolgreiche						
absolut	16	17	14	22	2	71
Prozent	61,5	54,8	51,9	44,9	13,3	48,0
Erfolglose						
absolut	10	14	13	27	13	77
Prozent	38,5	45,2	48,1	55,1	86,7	52,0
Insgesamt						
absolut	26	31	27	49	15	148
Prozent	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

zeigt es, daß die Arbeitskräfte auf niedrigen Hierarchieebenen für ihre Änderungsvorschläge tatsächlich kaum eine Durchsetzungschance haben.

Hier ist allerdings noch einmal auf die einleitend bereits erwähnte generelle Problematik hinzuweisen: Die Antworten der Probanden stellen eine subjektive Deutung der jeweiligen Arbeitssituationen dar, die dadurch beeinflußt wird, wie die Absolventen selbst ihre Rollen definieren beziehungsweise interpretieren. So ist anzunehmen, daß es unmittelbar zur subjektiv wahrgenommenen Rolle hierarchisch „Höherstehender“ gehört, „etwas durchzusetzen, etwas zu verändern“. Diese Rollendefinition könnte eine Überbewertung des tatsächlich Erreichten zur Folge haben, wodurch dann die in Tabelle 80 wiedergegebenen Ergebnisse beeinflußt wären.

Mit zunehmender Berufserfahrung, gemessen an der Dauer der Berufstätigkeit seit Abschluß des Studiums, nimmt der Durchsetzungserfolg zu. Dieser Zusammenhang ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$ nicht zufällig (Tabelle 81). Es muß jedoch davon ausgegangen werden, daß darin keine Kausalitätsbeziehung zum Ausdruck kommt. Vielmehr muß unterstellt werden, daß hierbei das systematische Wirken der Variablen „Hierarchieebene“ (der Zusammenhang zwischen erreichter Hierarchieebene und Berufserfolg ist bereits erläutert worden) von Bedeutung ist.

7.3.2 Durchsetzungserfolg und Bedeutung von Routinetätigkeiten

Auch der Anteil von Routinetätigkeiten am Gesamtarbeitsvolumen eines Probanden kann als Indikator für gewährte Handlungsspielräume betrachtet werden. Dementsprechend zeigt sich, daß der Anteil der erfolgreichen „aktiven“ Veränderer mit zunehmendem Routineanteil von 56 Prozent auf 19 Prozent sinkt. Auch dieser Zusammenhang ist statistisch gesichert (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,025$ – Tabelle 82).

Einen vergleichbaren Erkenntniswert hat die Feststellung, daß bei den veränderungsaktiven Probanden 68 Prozent derjenigen, die die Tätigkeiten in ihrem Arbeitsbereich im wesentlichen selbst bestimmen können, erfolgreich sind gegenüber lediglich 38 Prozent derjenigen, deren Tätigkeiten sich zwangsläufig aus dem Arbeitsablauf ergeben, beziehungsweise 42 Prozent der Probanden, die im wesentlichen von ihren Vorgesetzten mitgeteilt bekommen, was sie zu tun haben. Diese Unterschiede im Durchsetzungserfolg sind mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$ signifikant (Tabelle 83).

Tabelle 82: Veränderungserfolg und Routineanteil

Charakterisierung der Probanden	Routineanteil			Insgesamt
	Unter 30 Prozent	31 bis 60 Prozent	Über 60 Prozent	
Erfolgreiche				
absolut	49	17	3	69
Prozent	55,7	41,5	18,7	47,6
Erfolglose				
absolut	39	24	13	76
Prozent	44,3	58,5	81,3	52,4
Insgesamt				
absolut	88	41	16	145
Prozent	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabelle 83: Veränderungserfolg und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz

Charakterisierung der Probanden	Wesentlicher Initiator der zu verrichtenden Handlungen							
	Proband selbst		Vorgesetzter		Zwangsläufig aus Arbeitsablauf		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Erfolgreiche	34	68,0	11	42,3	18	37,5	63	50,8
Erfolglose	16	32,0	15	57,7	30	62,5	61	49,2
Insgesamt	50	100,0	26	100,0	48	100,0	124	100,0

7.3.3 Durchsetzungserfolg und Organisationsgröße

Zwischen Organisationsgröße und Durchsetzungserfolg ist ein signifikanter Zusammenhang nachweisbar (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$). Mit zunehmender Organisationsgröße sind die Absolventen zunehmend erfolgloser (Tabelle 84). Dieser Zusammenhang liegt vermutlich einerseits darin begründet, daß in kleinen Organisationen die Absolventen durchschnittlich höhere Hierarchieebenen erreicht haben als in großen Organisationen. Andererseits erscheint aber auch folgende Überlegung plausibel: Mit wachsender Organisationsgröße nehmen auf Positionen gleicher Hierarchieebene aufgrund zunehmender Arbeitsteilung der Grad der Standardisierung und Fixierung der zu verrichtenden Arbeiten zu und damit die Möglichkeiten zu initiativem Handeln ab. Das bedeutet, daß vermutlich in Abhängigkeit von der Komplexität der Organisationen, indiziert durch die Organisationsgröße, die Positionen vergleichbarer Hierarchieebenen unterschiedlich stark determiniert, das heißt mit unterschiedlich großen Verhaltens- und Entscheidungsspielräumen ausgestattet sind.

Tabelle 84: Veränderungserfolg und Organisationsgröße

Charakterisierung der Probanden	Organisationsgröße (Beschäftigte)									
	Bis 100		101 bis 1.000		1.001 bis 10.000		Über 10.000		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Erfolgreiche	23	67,6	18	50,0	11	39,3	18	36,7	70	47,6
Erfolglose	11	32,4	18	50,0	17	60,7	31	63,3	77	52,4
Insgesamt	34	100,0	36	100,0	28	100,0	49	100,0	147	100,0

7.3.4 Durchsetzungserfolg und Vorbildung des Vorgängers

Ein Wechsel in der formalen Vorbildung einander ablösender Positionsinhaber ist bereits interpretiert worden als Hinweis auf den Versuch der Organisationen, durch Personalwechsel Veränderungen zu initiieren. Derartige Substitutionen horizontaler oder vertikaler Art werden daher, so wurde argumentiert, mit erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für den neu Eingestellten verbunden sein. Die empirischen Ergebnisse stützen diese Vermutung (Tabelle 85). Mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ sind die Probanden, die bereits Diplom-Kaufleute oder Diplom-Volkswirte⁸⁹ als Vorgänger hatten, seltener erfolgreich als diejenigen, deren Vorgänger einen anderen, sei es akademischen oder nicht-akademischen, Bildungsabschluß vorweisen konnten.

Tabelle 85: Veränderungserfolg und Vorbildung des Vorgängers

Vorbildung des Vorgängers	Charakterisierung der Probanden					
	Erfolgreiche		Erfolglose		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Dipl.-Kaufmann oder Dipl.-Volkswirt	12	24,5	37	75,5	49	100,0
Anderer Akademiker	7	53,8	6	46,2	13	100,0
Nicht-Akademiker	20	55,6	16	44,4	36	100,0
Insgesamt	39	39,8	59	60,2	98	100,0

7.3.5 Durchsetzungserfolg und Positionsbereich (Stab – Linie)

Da Stabspositionen nicht mit direkten Anweisungs- und Entscheidungsspielräumen ausgestattet sind, kann man davon ausgehen, daß den Mitarbeitern auf derartigen Positionen größere Verhaltensspielräume zur Erledigung ihrer Aufgaben gewährt werden als Linienpositionsinha-

Tabelle 86: Veränderungserfolg in Stab und Linie

Charakterisierung der Probanden	Positionsbereich					
	Stab		Linie		Insgesamt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Erfolgreiche	19	47,5	9	26,5	28	37,8
Erfolglose	21	52,5	25	73,5	46	62,2
Insgesamt	40	100,0	34	100,0	74	100,0

bern⁹⁰. Die Chance, bei Stabspositionen Veränderungen durchzusetzen, dürfte daher größer sein als bei Linienpositionen. Vergleicht man die „Aktiven“, die Stabspositionen innehaben, mit denen, die auf Linienpositionen beschäftigt sind, so zeigt sich, daß die Stabspositionsinhaber häufiger bei Veränderungen erfolgreich sind. Dieser Unterschied ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$ signifikant (Tabelle 86).

Nachweisbar ist ferner, daß von den „aktiven“ Veränderern, die *keine* kaufmännische Lehre absolviert haben, 53 Prozent erfolgreich waren, gegenüber nur 35 Prozent der „aktiven“ Veränderer mit absolvierter kaufmännischer Lehre (Tabelle 87). Bei der Interpretation dieses Zusammenhangs, der mit über neunzigprozentiger Sicherheit signifikant ist, muß berücksichtigt werden, daß die Absolventen mit kaufmännischer Lehre über die verschiedenen Wirtschaftszweige nicht gleich verteilt sind (im Bankgewerbe sind sie zum Beispiel stark überrepräsentiert) und daß sie signifikant seltener Stabspositionen innehaben⁹¹. Der Zusammenhang zwischen absolvierter kaufmännischer Lehre und mangelndem Veränderungserfolg dürfte daher im wesentlichen auf die Tatsache zurückzuführen sein, daß Absolventen mit Lehre häufiger auf Linienpositionen gelangen, die stärker determiniert sind, als Stabspositionen. Diese stärkere Determinierung und die damit verbundenen geringen Verhaltensspielräume sind als ursächlich für den geringen Veränderungserfolg anzusehen.

Tabelle 87: Veränderungserfolg und kaufmännische Lehre

Charakterisierung der Probanden	Kaufmännische Lehre				Insgesamt	
	Ja		Nein		absolut	Prozent
	absolut	Prozent	absolut	Prozent		
Erfolgreiche	16	36,4	55	52,9	71	48,0
Erfolglose	28	63,6	49	47,1	77	52,0
Insgesamt	44	100,0	104	100,0	148	100,0

7.3.6 Durchsetzungserfolg und Teilnahme an Berufseinführungsprogrammen

Über die mögliche Funktion organisationsintern institutionalisierter Ausbildungsprogramme sind an anderer Stelle bereits Überlegungen angestellt worden⁹². Unter der Annahme, daß

Tabelle 88: Veränderungserfolg und Traineeship

Charakterisierung der Probanden	Traineeship oder ähnliches absolviert				Insgesamt	
	Ja		Nein			
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Erfolgreiche	12	48,0	8	26,0	20	35,7
Erfolglose	13	52,0	23	74,0	36	64,3
Insgesamt	25	100,0	31	100,0	56	100,0

diese Überlegungen zutreffen und Sozialisationsprozesse auch in der gewünschten Richtung verlaufen, müßte nachweisbar sein, daß die Absolventen von Traineeships und ähnlichem einen größeren Durchsetzungserfolg haben als ihre Kollegen, die nicht an derartigen Programmen teilgenommen haben. Die Auswertung des empirischen Materials bestätigt diesen vermuteten Zusammenhang (Tabelle 88). 48 Prozent der Absolventen der entsprechenden Ausbildungsprogramme waren mit ihren Veränderungsversuchen erfolgreich. Dagegen hatten lediglich 26 Prozent derjenigen Erfolg, die, obwohl organisationsintern institutionalisierte Ausbildungsprogramme vorhanden waren, an keiner derartigen „Ausbildung“ teilgenommen hatten. Dieser Zusammenhang ist allerdings nur mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit < 10 Prozent statistisch gesichert.

7.4 Zusammenhang zwischen Durchsetzungserfolg und Einsatzniveau

Die von den Absolventen initiierten Veränderungen führten fast immer zu einer verstärkten Anwendbarkeit ihrer Qualifikationen. Man kann daher davon ausgehen, daß einige Absolventen erst durch eigene Initiative Arbeitssituationen geschaffen haben, die sie selbst als adäquat bezeichnen. Nicht erst die Ergebnisse ihrer Aktivitäten dürften dabei allerdings die Absolventen veranlaßt haben, sich als adäquat eingesetzt zu betrachten: Schon die Erkenntnis, Veränderungen am Arbeitsplatz durchsetzen zu können, dürfte dabei eine Rolle spielen. Denn es gehört vermutlich nicht nur zu den gesellschaftlich erwarteten allgemeinen Qualifikationen eines Hochschulabsolventen, sondern in den meisten Fällen auch zu seiner Selbsteinschätzung, daß er ein Veränderungspotential darstellt. Die Möglichkeit zur Verwirklichung dieses Potentials muß daher dem Befragten als Chance zur Qualifikationsverwertung und damit als adäquater Einsatz erscheinen. Diese Vermutung wird durch das in Tabelle 89 wiedergegebene Ergebnis untermauert.

Von den „Aktiven“, die nach der vorgenommenen Klassifikation als adäquat eingesetzt bezeichnet werden können, waren 63 Prozent zumindest teilerfolgreich, lediglich 28 Prozent dagegen erfolglos. Von den „Aktiven“, die sich nicht adäquat eingesetzt fühlen, waren jedoch lediglich 48 Prozent erfolgreich oder teilerfolgreich und 47 Prozent erfolglos. Der Zusammenhang zwischen „Erfolg beziehungsweise Mißerfolg bei Veränderungsversuchen“ und „adäquatem beziehungsweise inadäquatem Einsatz“ ist als nicht zufällig zu betrachten (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,025$). Man kann also davon ausgehen, daß die Möglichkeit der Einflußnahme auf die eigene Arbeitssituation in die Beurteilung der Arbeitssituation als adäquat beziehungsweise nicht adäquat eingeht.

Tabelle 89: Veränderungserfolg und Einsatzniveau

Veränderungserfolg	Aktive		Nicht adäquat eingesetzt	
	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Erfolgreich	80	56,7	25	43,1
Teilerfolgreich	9	6,4	3	5,2
Noch nicht entschieden	12	8,5	3	5,2
Erfolglos	40	28,4	27	46,5
Insgesamt	141	100,0	58	100,0

7.5 Gründe für das Scheitern von Veränderungsversuchen

In den vorhergehenden Abschnitten ist untersucht worden, welche – vor allem organisatorischen – Bedingungen den Durchsetzungserfolg beeinflussen. Damit ist jedoch noch nichts darüber gesagt, mit welchen Begründungen im einzelnen die Veränderungsversuche abgelehnt werden. Es ist anzunehmen, daß den Initiativen verschiedenartige Widerstände entgegen gesetzt werden. In manchen Fällen dürften sie an objektiv begründeten und als „Sachzwänge“ empfundenen Widerständen scheitern, in anderen Fällen jedoch – aus der Sicht der Absolventen – lediglich an persönlichen Widerständen von Mitarbeitern.

Zur Erfassung der Widerstände wurde folgende Frage gestellt: „Woran ist Ihrer Meinung nach die Durchsetzung der von Ihnen gewünschten Veränderungen gescheitert?“ Diese Frage betraf die 77 erfolglosen Probanden. Von ihnen haben 65 unter Benutzung der vorgegebenen Antwortkategorien konkrete Angaben gemacht, die sich in der in Tabelle 90 dargestellten Weise verteilen (Mehrfachnennungen waren möglich).

Das Scheitern wegen zu hoher Kosten oder technischer beziehungsweise organisatorischer Schwierigkeiten dürfte von den Absolventen als ein Scheitern an „Sachzwängen“ empfunden werden. Deutlich soll aber noch einmal darauf hingewiesen werden, daß die auf diesen Antworten beruhende Klassifizierung der Widerstände beziehungsweise Gründe des Scheiterns keinen Anspruch auf Objektivität erheben kann. In ihr kommt lediglich die subjektive Beurteilung der Absolventen zum Ausdruck. Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der Tatsache, daß lediglich 19 Probanden *nur* an persönlichen Widerständen, weitere 25 *nur* an „Sachzwängen“ glauben gescheitert zu sein, scheint es nicht vertretbar, zu diesem Problembe reich quantifizierende Aussagen zu machen. Das empirische Material kann lediglich als Anregung für einige allgemeine Ausführungen dienen.

Es ist naheliegend, daß persönliche Widerstände immer dann auftreten, wenn Mitarbeiter durch Veränderungsversuche ihre eigenen Interessen bedroht sehen. So ist zu erwarten, daß Veränderungsversuche, die eine Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Folge hätten, vor allem gegen persönliche Widerstände anderer durchgesetzt werden müssen. Das ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, daß die Erweiterung der Entscheidungsfreiheit auf der einen Seite bei Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern eine Verringerung der Kompetenzen und dadurch einen Machtverlust zur Folge haben dürfte. Solange ein Konkurrenzdenken zwischen den Mitarbeitern besteht (etwa in der Weise, daß die engeren Mitarbeiter bei der eigenen Karriereplanung als Konkurrenten betrachtet werden müssen), sind persönliche Widerstände gegen Initiativen nicht außergewöhnlich. Zu vermuten ist ferner, daß mit steigender hierarchischer Stellung die Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern zunimmt. Zu dieser Vermutung kommt man, wenn berücksichtigt wird, daß der Stellenplan in einer Organisation mit steigender Hierarchieebene immer enger wird, andererseits aber speziell

Tabelle 90: Gründe für das Scheitern von Veränderungsversuchen

Grund für das Scheitern von Veränderungsversuchen	Zahl der Nennungen
Zu hohe Kosten	14
Technische Schwierigkeiten	3
Organisatorische Schwierigkeiten	37
Widerstand von Vorgesetzten	35
Widerstand Ranggleicher	8
Widerstand Untergebener	2

Mitarbeiter mittlerer und höherer Ebenen sich konkrete Chancen ausrechnen, noch aufsteigen zu können. In dieser Situation dürfte generell jeder Versuch eines Mitarbeiters, sich durch Veränderungsvorschläge zu profilieren, von den anderen als Bedrohung ihrer eigenen Karrierepläne betrachtet werden.

Von der hierarchischen Stellung des Absolventen dürfte es auch abhängen, ob Widerstände als „Sachzwänge“ oder aber als „persönliche Widerstände“ empfunden werden. Da man davon ausgehen kann, daß auf niedrigen Hierarchieebenen die Positionen häufig durch eine Vielfalt von Regelungen und Verhaltensanweisungen determiniert sind, ist es denkbar, daß die entsprechenden Positionsinhaber eher den Eindruck gewinnen, daß die Widerstände gegen ihre Vorschläge auf objektiven Gründen beruhen. Vor allem Absolventen mit niedrigem hierarchischen Status in großen Organisationen werden so der Meinung sein, mit ihren Veränderungsvorschlägen an „Sachzwängen“ zu scheitern. Die Situation dürfte sich allerdings dann ändern, wenn sie nicht im wesentlichen aufgrund fixierter Regeln oder eigener Überlegungen im Rahmen ihres Aufgabenbereichs arbeiten, sondern laufend unmittelbar von ihren Vorgesetzten Anweisungen erhalten. In diesen Fällen, in denen eine besonders starke Fixierung auf den Vorgesetzten vorliegt, wird ein Scheitern von Veränderungsinitiativen vermutlich häufig im Zusammenhang mit persönlichen Widerständen des Vorgesetzten gesehen.

Persönliche Widerstände von Vorgesetzten werden vor allem auch dann eine Rolle spielen, wenn Absolvent und Vorgesetzter sich auf relativ niedrigen Hierarchieebenen befinden und der Vorgesetzte im Gegensatz zum Untergebenen nicht Akademiker ist. Abgesehen davon, daß Vorgesetzte in Unterebenen, die sich mit ihren Arbeitssituationen nicht abgefunden haben, sondern aktiv nach Veränderungen streben, Konkurrenten für die eigene Position sehen könnten, ist in diesen Fällen nicht auszuschließen, daß sie durch verstärkte Machtausübung, die ihnen aufgrund ihres höheren hierarchischen Status möglich ist, ihren niedrigeren „bildungsmäßigen Status“ überspielen wollen.

7.6 Veränderungserfolg und Zufriedenheit

Es ist naheliegend, daß Mißerfolge bei dem Versuch, sinnvoll und notwendig scheinende Veränderungen an der eigenen Position durchzusetzen, Auswirkungen auf die Berufszufriedenheit der Probanden haben. Auf die Frage, ob ihre derzeitige Berufssituation im großen und ganzen dem entspricht, was sie sich für diesen Zeitpunkt im Rahmen ihrer langfristigen Karrierevorstellungen erhofft haben, sind von den Erfolgreichen beziehungsweise den Erfolglosen die Angaben gemacht worden, die in Tabelle 91 wiedergegeben sind.

Von denjenigen, deren Veränderungsversuche erfolgreich waren, sind 93 Prozent im großen und ganzen zufrieden, von denjenigen, die bei der Durchsetzung ihrer Initiativen gescheitert sind, bezeichnen sich dagegen lediglich 64 Prozent als zufrieden. Bei der Betrachtung der beiden Teilkollektive zeigt sich also, daß offensichtlich zwischen dem Erfolgs- beziehungsweise Mißerfolgserlebnis der Probanden bei Veränderungsversuchen und ihrer Zufriedenheit ein Zusammenhang besteht. Dieser Zusammenhang ist statistisch eindeutig gesichert (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$). Dieses Ergebnis ist naheliegend, wenn man bedenkt, daß das Scheitern von sinnvoll und notwendig scheinenden Veränderungsvorschlägen für den Initiator ein Frustrationserlebnis bedeutet. Das empirische Material liefert darüber hinaus auch Hinweise darauf, daß die Absolventen vor allem dann unzufrieden sind, wenn ihre Veränderungsversuche – ihrer Meinung nach – nicht an „Sachzwängen“, sondern an persönlichen Widerständen von Mitarbeitern gescheitert sind. Daß allerdings immerhin 64 Prozent der Erfolglosen mit ihrer Berufssituation im großen und ganzen zufrieden sind, macht deutlich, daß der Durchsetzungserfolg von Veränderungsversuchen nur eine Komponente der „Zufriedenheit“ ist, die offensichtlich durch andere kompensiert werden kann.

Tabelle 91: Veränderungserfolg und Zufriedenheit

Zufriedenheit	Charakterisierung der Absolventen				Insgesamt	
	Erfolgreiche		Erfolglose			
	absolut	Prozent	absolut	Prozent	absolut	Prozent
Im großen und ganzen ja	65	92,9	49	64,5	114	78,1
Eher nicht, nein	5	7,1	27	35,5	32	21,9
Insgesamt	70	100,0	76	100,0	146	100,0

8. Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit der Untersuchung der Berufssituation von Diplom-Kaufleuten ist der Versuch unternommen worden, Determinanten der Aufnahme und Verwendung hochqualifizierter Arbeitskräfte zu ermitteln. Die wesentlichen Ergebnisse und die sich daran anknüpfenden Interpretationen sollen im folgenden kurz zusammengefaßt werden.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Absolventen ist erwerbstätig, zum größten Teil in Organisationen der Wirtschaft. Wer nicht anderweitige Interessen hatte, ist vom Beschäftigungssystem aufgenommen worden. Von einer unfreiwilligen Erwerbslosigkeit kann nicht gesprochen werden.

Die erreichte hierarchische Stellung und die Höhe des Einkommens sind bedeutende Bestimmungsfaktoren für den erreichten sozio-ökonomischen Status und damit für die materielle Sicherung der individuellen Lebenschancen. Die Analyse zeigt, daß organisationsstrukturellen wie auch individuellen, nicht ausbildungsspezifischen Merkmalen im Hinblick auf den hierarchischen Aufstieg große Bedeutung zukommt. Mit zunehmender Organisationsgröße wird es schwieriger, Positionen höherer Hierarchieebenen zu erreichen. Aufgaben, die der Organisation des Aufbaus und der Sicherung des Ablaufs der komplexeren Produktionsprozesse dienen, gewinnen zwar an Bedeutung; entsprechend wächst auch die Anzahl der Berufspositionen, auf denen solche Funktionen wahrgenommen werden und die zu einer vermehrten Aufnahme unter anderem auch von Diplom-Kaufleuten führt. Die Zahl solcher Positionen wächst dabei jedoch nicht proportional auf allen Hierarchieebenen. Vielmehr verändern sich die Organisationsstrukturen derart, daß auf den unteren und mittleren Organisationsebenen die funktionale Differenzierung (Arbeitsteilung) wesentlich stärker zunimmt als auf den hohen Hierarchieebenen. Auf eine Vermehrung der Positionen mit hohem hierarchischen Status wird zugunsten einer Delegation von Teilarbeiten nach „unten“ beziehungsweise an Stäbe verzichtet. Die Wahrscheinlichkeit, Positionen hoher Hierarchieebenen zu erreichen, nimmt daher mit wachsender Organisationsgröße ab. Hinzu kommt, daß insbesondere in größeren Organisationen der stufenweise innerorganisatorische Aufstieg üblich ist, so daß schon aus diesem Grunde die befragten Absolventen mit ihrer relativ geringen Berufserfahrung kaum in größeren Organisationen weit aufgestiegen sein können. Der innerorganisatorische Aufstieg ist – abgesehen von seiner die Arbeitskräfte motivierenden Funktion – als Sozialisationsprozeß zu betrachten. Die Verinnerlichung herrschender Wert- und Zielvorstellungen der Organisationen, unabhängig davon, ob die dazu führenden Sozialisationsprozesse im Elternhaus oder in den Organisationen selbst durchlaufen wurden, ist eine wesentliche Voraussetzung, um auf Positionen höherer Hierarchieebenen, das heißt auf Positionen mit größeren Verhaltens- und Entscheidungsspielräumen, gelangen zu können. Das machen folgende Ergebnisse deutlich:

- Absolventen aus der oberen Mittelschicht befinden sich signifikant häufiger auf Positionen hoher Hierarchieebenen als Mittelschicht- beziehungsweise Unterschichtabsolventen.
- Familiäre Beziehungen und persönliche Kontakte, das heißt das Bürgen bekannter Personen für die „Zuverlässigkeit“ neueintretender Absolventen, fördert ebenfalls eindeutig den hierarchischen Aufstieg. Von den 64 Probanden, die in der Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich) tätig sind und die nach ihren eigenen Angaben familiäre Kontakte als Rekrutierung benutzt haben, befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung 74 Prozent auf der Hauptabteilungsleiterenebene beziehungsweise darüber; von denjenigen ohne familiäre Kontakte dagegen nur 17 Prozent.

Auch die Berufserfahrung fördert – nicht allein durch die mit ihr verbundene Kumulierung von Leistungswissen und Leistungskönnen – den hierarchischen Aufstieg. Der Sozialisations-effekt einer längeren Erwerbstätigkeit dürfte dabei ebenfalls eine Rolle spielen.

Neben diesen Einflußfaktoren ist auch die Bereitschaft zur Mobilität von Bedeutung. So ist offensichtlich zur Vergrößerung der Chance, zumindest bis zu einer bestimmten hierarchischen Stufe aufzusteigen, eine relativ geringe Berufserfahrung durch verstärkte Mobilität kompensierbar. Die Hauptabteilungsleiter, die wegen ihrer im Durchschnitt relativ geringen Berufserfahrung auffallen, zeichnen sich durch eine besonders große Mobilität aus. Die Examensnote ist dagegen in der Wirtschaft im Hinblick auf den hierarchischen Aufstieg nicht

von Bedeutung. Ein signifikanter Zusammenhang besteht nicht. Dasselbe gilt für den Einfluß einer vor Studienbeginn absolvierten kaufmännischen Lehre.

Das durchschnittliche Brutto-Jahreseinkommen der in der Wirtschaft vollerbstätigen Absolventen liegt bei 32.352,- DM und dürfte damit dem Durchschnittseinkommen vergleichbarer anderer Akademikerguppen entsprechen. Die Höhe des Einkommens ist entscheidend abhängig von der erreichten hierarchischen Stellung, so daß die den hierarchischen Aufstieg determinierenden Faktoren generell als wesentliche Determinanten der unterschiedlichen Aufnahme der untersuchten Absolventen bezeichnet werden können.

Fast ein Viertel (22 Prozent) der 800 erwerbstätigen Absolventen ist – nach der vorgenommenen Klassifizierung – als nicht ausbildungsadäquat eingesetzt zu betrachten. Dieser Anteil hat sich von 1964 bis 1970, von unregelmäßigen Schwankungen abgesehen, trotz gestiegener Absolventenzahlen nicht verändert. Dieses Ergebnis läßt vermuten, daß das stark gestiegene Angebot an Absolventen der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre bisher zumindest nicht zu einem unterqualifizierten Einsatz eines Teils dieser Absolventen geführt hat.

Konstitutives Element eines als adäquat empfundenen Einsatzes ist die Bedeutung von Arbeitsaufgaben, die initiatives, problemlösendes Denken und Handeln zur Erreichung der gesetzten Ziele erfordern. So betrachten sich die Absolventen, deren Arbeitshandlungen sich weitgehend zwangsläufig aus dem Arbeitsablauf ergeben beziehungsweise durch allgemeine Anweisungen festgelegt sind, signifikant häufiger als nicht adäquat eingesetzt als diejenigen, die selbst Initiativen ergreifen müssen beziehungsweise können. Bei zunehmender Bedeutung von Routinetätigkeiten nimmt der Anteil der nicht adäquat Eingesetzten ebenfalls zu. Dementsprechend sind „Hierarchieebene“ und „Organisationsgröße“ Faktoren, die bei der Beurteilung des eigenen Einsatzniveaus von Bedeutung sind. Die Sachbearbeiter, die sich überwiegend in Großorganisationen befinden, betrachten sich vermutlich vor allem deshalb besonders häufig als nicht adäquat eingesetzt, weil ihre Aufgabengebiete eng begrenzt und relativ präzise fixiert sind. Daß mit aufsteigender Hierarchieebene (und damit abnehmender Organisationsgröße) die hier untersuchten Absolventen sich häufiger adäquat eingesetzt fühlen, dürfte damit zusammenhängen, daß

- die Entscheidungsspielräume zunehmen werden (mit aufsteigender Hierarchieebene),
- der Standardisierungsgrad der zu verrichtenden Arbeiten abnehmen wird (mit abnehmender Organisationsgröße).

Die Situation der „Spitzenmanager“, die sich in kleinen Organisationen befinden, stellt sich wiederum anders dar. Dieser Personenkreis betrachtet sich – obwohl er über große Dispositionsspielräume verfügen kann – vermutlich deshalb relativ häufig als nicht adäquat eingesetzt, weil er sich einer Fülle von Einzelaufgaben gegenübergestellt sieht, die für sich genommen relativ nebensächlich sind, aber dennoch – wegen der geringen personellen Besetzung der Administration in kleinen Organisationen – nicht delegiert werden können.

An den Positionen von 62 Prozent der in der Wirtschaft vollerbstätigen Absolventen haben im Zeitablauf Veränderungen stattgefunden, die in den meisten Fällen qualitative Auswirkungen derart hatten, daß die betreffenden Absolventen verstärkt spezifische Fachkenntnisse und/oder allgemeine Qualifikationen anwenden konnten. Der kleinere Teil der Veränderungen ist von den Probanden selbst initiiert beziehungsweise mitinitiiert worden; diese Veränderungen hatten jedoch signifikant häufiger qualitative Auswirkungen als die von anderen initiierten. Dieses Ergebnis wie auch die Feststellung, daß diejenigen, die am Arbeitsplatz ihre im Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht oder nur selten nutzen konnten, häufiger Veränderungsversuche unternommen haben als die adäquat eingesetzten Absolventen, stützt die Hypothese, daß die Absolventen das Bestreben haben, ihren Qualifikationen entsprechend eingesetzt zu werden.

Die Motivation der Absolventen, Veränderungen zu versuchen, kann sich jedoch nur unter bestimmten organisatorischen Arbeitsbedingungen konkretisieren und in tatsächliche Initiativen umsetzen. Man kann davon ausgehen, daß ohne Aussicht auf Durchsetzungserfolg Veränderungsinitiativen unterbleiben. Die Bereitschaft, Veränderungen zu initiieren, nimmt daher mit zunehmenden Verhaltens- und Entscheidungsspielräumen zu. So haben zum Beispiel

Absolventen auf hohen Hierarchieebenen signifikant häufiger versucht, Veränderungen an ihren eigenen Positionen durchzusetzen, als ihre Kollegen mit niedrigerem hierarchischen Status.

Da Verhaltens- und Entscheidungsspielräume einerseits die Möglichkeit bieten, sich entgegen dem Organisationsinteresse zu verhalten, andererseits auf die „Veränderungskompetenz“ der Mitarbeiter jedoch kaum verzichtet werden kann, kommt institutionalisierten Ausbildungsprogrammen in der Organisation unter anderem die Funktion zu, organisationsziel-konformes Verhalten gerade bei den Absolventen zu gewährleisten, von denen man sich Veränderungsimpulse erhofft und denen daher entsprechende Verhaltens- und Entscheidungsspielräume gewährt werden. Diese Vermutung wird gestützt durch die Feststellung, daß die Absolventen, die an Trainee-Programmen oder ähnlichem teilgenommen haben, relativ häufiger Veränderungsinitiativen ergriffen haben (beziehungsweise ergreifen konnten) als die übrigen.

Diese Zusammenhänge führten dazu, daß lediglich 33 Prozent der in der Wirtschaft voll-erwerbstätigen Absolventen Veränderungsversuche unternommen haben. Von dieser Minderheit konnte jedoch wiederum nur ein Teil die Veränderungsvorschläge auch tatsächlich durchsetzen. Der Standardisierungsgrad der Arbeit sowie die erreichte hierarchische Stellung, und damit organisatorische Variablen wie zum Beispiel die Organisationsgröße, sind als Einflußgrößen im Hinblick auf den Durchsetzungserfolg zu nennen.

Die vorliegende Untersuchung der Berufssituation von Diplom-Kaufleuten ist ein Versuch zur Diagnose der tatsächlichen Zusammenhänge zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem. Mit der Erfassung von Einflußfaktoren, die sowohl die Aufnahme als auch Verwendung vorhandener Bildungsangebote durch das Beschäftigungssystem determinieren, wie auch mit der Analyse möglicher Konsequenzen einer weitergehenden Verwertung vorhandener Qualifikationen sollte ein Beitrag zur Revision der rigiden, einseitigen Ableitungszusammenhänge geleistet werden, die dem traditionellen Bedarfsansatz zugrunde liegen.

Wie die Zusammenfassung der Ergebnisse noch einmal verdeutlicht, hat die empirische Untersuchung Hinweise dafür erbracht, daß sowohl für die Aufnahme als auch für die Verwendung der vorhandenen Bildungsangebote organisationsstrukturelle wie auch individuelle Faktoren Bedeutung haben, die von den vorhandenen formalisierten Bildungsprozessen nicht oder nur wenig beeinflußt sind. Darüber hinaus stützen die Ergebnisse die Hypothese, daß es – unter bestimmten Bedingungen – Absolventen gelingt, durch Veränderungen ihrer konkreten Arbeitssituation zusätzliche Qualifikationen einzubringen. Wenn man davon ausgeht, daß diese Erweiterung der Möglichkeiten, Qualifikationen anzuwenden, bei einem Teil der Positionen langfristige Konsequenzen in der Form hat, daß diese zusätzlichen Qualifikationen in die Definition der betreffenden Arbeitsrollen selbst eingehen, dann ist in diesem Sachverhalt eine Beeinflussung der zukünftigen Nachfrage nach Qualifikationen durch das vorhandene Angebot zu sehen. Das würde bedeuten, daß – bezogen auf die geforderten Qualifikationen – sich die Nachfrage nicht autonom, das heißt unabhängig vom vorhandenen Angebot, entwickelt.

Die Durchsetzung zusätzlicher Qualifikationen ist also nicht nur von besonderem Interesse, weil sie eine bessere Ausnutzung vorhandener Ressourcen ermöglicht und individuell durch adäquaten Einsatz die Berufszufriedenheit fördert. Wichtiger erscheint vielmehr, daß dieser Vorgang quantitativ die adäquaten Einsatzmöglichkeiten für hochqualifizierte Arbeitskräfte ausweiten und damit eine verstärkte Nachfrage nach Absolventen zur Folge haben kann. Damit ist zu rechnen, wenn die qualitative Anreicherung auf Positionen geschieht, die vorher nicht adäquat für HQA erschienen, oder wenn die Durchsetzung von Qualifikationen am eigenen Arbeitsplatz qualitative Auswirkungen auch auf andere Positionen hat. Diese Zusammenhänge bedürfen weiterer intensiver Untersuchung. Denn die Induzierung zukünftiger Nachfrage durch vorhandene Angebote an Absolventen ist zwar in bestimmten Situationen wahrscheinlich, doch sind auch alternative Reaktionen denkbar. So wäre es möglich, daß die Organisationen Qualifikationsdefizite, die an anderer Stelle als Folge von Veränderungen auftreten, durch interne Weiterbildung bereits beschäftigter Arbeitskräfte aufzufangen suchen. Die Hypothese, daß „die adäquate Verwendung beziehungsweise Verwertung von Wis-

sen . . . Veränderungen (bewirkt), die zu weiterer Nachfrage nach Absolventen und Bildungsinhalten führen“⁹³, bedarf daher weiterer empirischer Überprüfung.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung scheinen zu bestätigen, daß der gewählte methodische Ansatz einer Absolventenbefragung durchaus – wie sich auch schon bei der Untersuchung über Diplom-Politologen gezeigt hat – in der Lage ist, zur Diagnose der Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem beizutragen. Allerdings ist nicht zu übersehen, daß dieser Beitrag gegenwärtig vor allem in der weiteren Problematisierung des Erkenntnisgegenstandes liegt, indem Plausibilität und Präzision einzelner Hypothesen aufgrund der gewonnenen Einblicke erhöht werden können. Das zur Erfassung qualitativer Aspekte, wie sie die Begriffe „Aufnahme“ und „Verwendung“ im wesentlichen beinhalten, zur Verfügung stehende Instrumentarium ist noch als relativ unpräzise zu bezeichnen, so daß von daher die Aussagefähigkeit der empirisch ermittelten Ergebnisse begrenzt ist. Es bedarf weiterer Forschungsanstrengungen, um Phänomene wie „ausbildungsadäquaten Einsatz“ oder „innovatives beziehungsweise aktiv veränderndes Verhalten“ präziser erfassen zu können. So ist zum Beispiel zu prüfen, inwieweit die operationale Definition verschiedener Qualifikationsniveaus des Einsatzes unmittelbarer anhand konkreter Tätigkeitsinhalte geleistet werden sollte.

Die vorliegende Untersuchung hat zugleich grundsätzliche Grenzen verdeutlicht, die dem hier angewandten methodischen Ansatz zur Erfassung der Zusammenhänge zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem gesetzt sind. So ist zum Beispiel die Gefahr nicht zu übersehen, in einer Befragung falsche Auskünfte gerade über die von den Absolventen selbst bewirkten Veränderungen sowie insbesondere deren Reichweite und Konsequenzen zu erhalten. Diese Gefahr beruht nicht etwa darauf, daß den Befragten ein Hang zu bewußt einseitig gefärbten Antworten zu unterstellen wäre, sondern ergibt sich aus der Erwägung, daß die Befragten Reichweite und vor allem auch längerfristige Konsequenzen nicht unbedingt objektiv übersehen können. Hinzu kommt die Möglichkeit, daß in die Antworten Einbildungen und Wunschvorstellungen eingehen, da das folgenreiche, aktive „Verbessern“ bestehender Zustände bei hochqualifizierten Arbeitskräften vermutlich zur eigenen Berufsrollendefinition gehört. Da aber gerade im aktiven Verändern, sei es geplant oder spontan, die zentrale Möglichkeit zu sehen ist, die in formalisierten Bildungsprozessen erworbenen Qualifikationen durchzusetzen und damit die Entwicklungen im Beschäftigungssystem zu beeinflussen, ist es notwendig, diesen Problembereich in weiteren Forschungsarbeiten schärfer zu fassen.

Absolventenuntersuchungen reichen dazu zweifellos nicht aus. Es wird versucht werden müssen, Informationen unmittelbar in den Organisationen zu erheben, wobei sich die Befragung verschiedener Organisationsmitglieder zum gleichen Vorgang als ein mögliches Verfahren zur Relativierung von Einzelaussagen anbietet. Darüber hinaus würde es ein solches methodisches Vorgehen auch ermöglichen, Einflußfaktorenkomplexe wie zum Beispiel ökonomische Daten, die zur Charakterisierung der Stellung der einzelnen Organisationen im wirtschaftlichen Gefüge und damit vermutlich zur Erklärung der Verhaltensweisen der Organisationen beitragen können, zu erfassen. Derartige Variablenkomplexe mußten hier zwangsläufig außer acht bleiben, weil die einschlägigen Informationen nicht bei einzelnen, normalerweise untergeordneten Beschäftigten wie den hier untersuchten Absolventen, sondern lediglich bei den Organisationsspitzen verläßlich erhoben werden können.

Untersuchungen, die sich auf Bedingungen und Konsequenzen der Aufnahme und Verwendung von Hochschulabsolventen durch das Beschäftigungssystem beschränken, können zweifellos keine ausreichenden Anhaltspunkte für generelle Aussagen über Aufnahme- und Verwendungschancen expandierender Bildungsangebote liefern. Es ist nicht auszuschließen, daß das verstärkte Eindringen von Hochschulabsolventen neben der Ausweitung adäquater Einsatzmöglichkeiten für diesen Personenkreis auch Veränderungen bewirkt, die die Aufnahme- und Verwendungssituation anderer Arbeitskräfte mit niedrigeren formalen Bildungsabschlüssen betreffen: Möglicherweise verschlechtern sich die Karrierechancen und ganz allgemein die Entfaltungsmöglichkeiten für Fachschul- und Fachhochschulabsolventen, indem diese aus Tätigkeitsbereichen, die ihnen bisher gewisse Verhaltensspielräume boten, durch Akademiker verdrängt werden. Derartige Auswirkungen stünden im Widerspruch zu dem Ziel aktiver Bil-

dungspolitik, durch ein Mehr an Bildung die Chancengleichheit besser zu gewährleisten, als das in der Vergangenheit der Fall war.

In einem ersten Schritt würde es sich anbieten, die Einsatzsituationen von Absolventen verschiedener formaler Bildungsniveaus darauf hin zu untersuchen, ob bereits systematische Unterschiede bestehen, die zu der angedeuteten Polarisierung führen könnten⁹⁴. Darüber hinaus könnte der Vergleich der Ergebnisse, die für derart kontrastierende Populationen ermittelt würden, zur klareren Erfassung der für Aufnahme und Verwendung unterschiedlicher Bildungsangebote bedeutsamen Einflußfaktoren beitragen. In dieser Richtung könnten also weitere Forschungsarbeiten zu den Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem hilfreich für den Versuch sein, die Auswirkungen und Voraussetzungen einer expansiven Bildungspolitik abzuschätzen.

9. Anmerkungen

- 1 Bisherige Arbeiten der Projektgruppe: Armbruster, W., Bodenhöfer, H.-J., und Winterhager, W. D., 1969, S. 544–558; Hartung, D., Nuthmann, R., und Winterhager, W. D., 1970; Armbruster, W., 1971; Armbruster, W., u.a., 1971 a.
- 2 Vgl. zum Beispiel Solow, R., 1957, S. 312–320; Aukrust, O., 1959, S. 35–53; Bombach, G., in: Hoffmann, W. G., 1959, S. 154–230.
- 3 Aukrust, O., 1959, S. 35.
- 4 Armbruster, W., u.a., 1971 b, S. 3.
- 5 Vgl. zum Beispiel Parnes, H. S., 1962; Correa, H., und Tinbergen, J., 1962, S. 776–785; Bombach, G., in: Harris, S. E., 1964, S. 201 ff. (übersetzt und abgedruckt in Hüfner, K., und Naumann, J., 1971, S. 67–95).
- 6 In der BRD insbesondere Riese, H., 1967; Widmaier, H. P., u.a., 1966.
- 7 Die Autoren der erwähnten deutschen Bedarfsprognosen haben einem Teil dieser Einwände in neueren Veröffentlichungen in jeweils spezifischer Weise Rechnung getragen. Vgl. dazu zum Beispiel Heindlmeyer, P., u.a., 1971.
- 8 Nuthmann, R., 1971, S. 376.
- 9 Zur Kritik vgl. Armbruster, W., 1971; Fleischer, J. A., 1971.
- 10 Armbruster, W., 1971, S. 113 f.
- 11 Bodenhöfer, H.-J., 1970, S. 153.
- 12 Armbruster, W., u.a., 1971 b, S. 10.
- 13 Riese, H., 1967, S. 13.
- 14 Vgl. Bodenhöfer, H.-J., 1970, S. 158–162.
- 15 Vgl. ebenda, S. 166 ff.
- 16 Armbruster, W., 1971, S. 115 f.
- 17 Vgl. auch zum folgenden: Ebenda, S. 117 ff.
- 18 Ebenda, S. 126.
- 19 Ebenda, S. 127.
- 20 Vgl. Lutz, B., Krings, I., und Fleischer, J., 1970, S. 23.
- 21 Vgl. Artikelserie in „Christ und Welt“ von Georg Picht (abgedruckt in: Picht, G., 1965).
- 22 Lutz, B., Krings, I., und Fleischer, J., 1970, S. 23 f.
- 23 Vgl. Schlaffke, W., 1970.
- 24 Vgl. unter anderem Brinkmann, G., 1970.
- 25 Vgl. Mertens, D., 1968, S. 336–344; Ulrich, E., 1969, S. 823–836.
- 26 Vgl. unter anderem Kammerer, G., Lutz, B., und Nuber, C., 1970.
- 27 Armbruster, W., u.a., 1971 b, S. 7.
- 28 Vgl. Hartung, D., Nuthmann, R., und Winterhager, W. D., 1970.
- 29 Vgl. ebenda.
- 30 Vgl. dazu Schlaffke, W., 1970.
- 31 Anfang 1971 ermöglichte die Universität Köln die Durchführung einer Nachuntersuchung Kölner Absolventen. Die Ergebnisse dieser Erhebung, bei der eine Stichprobe von hundert Absolventen befragt wurde, konnten jedoch aus zeitlichen Gründen nicht mehr eingearbeitet werden (vgl. dazu Anhang, 10.1).

- 32 Hartung, D., Nuthmann, R., und Winterhager, W. D., 1970, S. 166.
- 33 Ebenda.
- 34 Ein entsprechender Versuch ist unter anderem von Brinkmann vorgenommen worden. Vgl. Brinkmann, G., 1970.
- 35 Vgl. Offe, C., 1970, S. 21 ff.
- 36 Vgl. zum Beispiel Brinkmann, G., 1967, S. 95 ff.; Hartung, D., Nuthmann, R., und Winterhager, W. D., 1970.
- 37 Vgl. Statistisches Bundesamt, Fachserie A, 1966–1971.
- 38 Vgl. Peisert, H., 1967, S. 106.
- 39 Vgl. zu diesem Problemkreis unter anderem Peisert, H., 1967, S. 66 ff.; Dahrendorf, R., 1965; Kath, G., Oehler, C., und Reichwein, R., 1966.
- 40 Da nach den Prüfungsordnungen eine Mindeststudiendauer von sieben Semestern (bei bestandener Kaufmannsgehilfenprüfung) vorgeschrieben ist, sind Angaben unter sieben Semestern, wie sie in wenigen Fällen vorliegen, bei der Berechnung nicht berücksichtigt worden. Es ist zu vermuten, daß es sich in diesen Fällen um Studienwechsler handelt, denen Studiensemester ihrer ehemaligen Fachrichtung für das Studium der Betriebswirtschaftslehre anerkannt worden sind, oder um HWF-Absolventen, denen ebenfalls Semester anerkannt wurden.
- 41 Der kürzeren Studiendauer von Lehrabsolventen könnte auch zugrunde liegen, daß ein Teil von ihnen über die HWF zur Hochschule gekommen ist und deshalb bereits theoretische Vorkenntnisse besaß.
- 42 Die durchschnittliche Examensnote derjenigen Probanden, die nicht geantwortet beziehungsweise sich ausdrücklich geweigert haben, Angaben zu machen, liegt bei 3,18. Das bedeutet, daß die Absolventen mit schlechterem Examen etwas unterrepräsentiert sind.
- 43 In diesem Zusammenhang kommt sicherlich auch der Einfluß einer kaufmännischen Lehre zum Ausdruck.
- 44 Vgl. Hartung, D., Nuthmann, R., und Winterhager, W. D., 1970, S. 64.
- 45 Ebenda, S. 65.
- 46 Ebenda.
- 47 Einschließlich Kohlenstoffindustrie und Mineralölverarbeitung.
- 48 Statistisches Bundesamt, Fachserie D, 1971, S. 11–13.
- 49 Vgl. zum Beispiel Schwarz, H., 1969, S. 34 f. und S. 103 ff.
- 50 Die übrigen in der Wirtschaft erwerbstätigen Probanden sind wegen mangelnder Angaben nicht einzuordnen.
- 51 Vgl. Borris, M., 1972.
- 52 Vgl. allgemein zum Problem des sozialen Aufstiegs Fürstenberg, F., 1962.
- 53 Ebenda, S. 132.
- 54 Ebenda, S. 125.
- 55 Ebenda.
- 56 Offe, C., 1970, S. 31.
- 57 Vgl. Hesse, H. A., 1970, S. 89 ff.
- 58 Ebenda, S. 87.
- 59 Ebenda, S. 89.
- 60 Offe, C., 1970, S. 31 ff.
- 61 Vgl. zum Beispiel Armbruster, W., u.a., 1971 a, S. 147 ff.

- 62 Die Annahme eines Durchschnittseinkommens für diese Gruppe von über 8.000,- DM pro Monat, wie bei Bomhard zugrunde gelegt, ist hier nicht vertretbar, weil auch einzelne der untersuchten Absolventen aufgrund ihrer geringen Berufserfahrung noch nicht zu den Spitzenverdienern gehören können. Nur das würde aber die Annahme eines entsprechend hohen Durchschnittseinkommens rechtfertigen (vgl. Bomhard, D., 1970).
- 63 t-Test; Rangkorrelationskoeffizient $R = 0,4459$.
- 64 Vollerwerbstätige.
- 65 Bolte, K. M., u.a., 1970, S. 60 f.
- 66 Vgl. Hartung, D., Nuthmann, R., und Winterhager, W. D., 1970, S. 67.
- 67 Vgl. Schlottmann, U., 1968, S. 572 ff.
- 68 Vgl. Hesse, H. A., 1970, S. 99.
- 69 Bezogen auf die Vollerwerbstätigen.
- 70 Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,05$.
- 71 Lutz, B., und Krings, I., 1971, S. 57.
- 72 Naschold, F., 1969, S. 59.
- 73 Betrachtetes Teilkollektiv: Erwerbstätige in der Wirtschaft.
- 74 Teilkollektiv wie oben.
- 75 Bodenhöfer, H.-J., 1970, S. 157.
- 76 Vgl. Pross, H., und Boetticher, K. W., 1971, S. 60 ff.
- 77 Göbel, H. J., 1971, S. 15.
- 78 Allen, L. A., 1963, S. 100.
- 79 Bei der Zuordnung der Probanden zu diesen Typen ist berücksichtigt worden, daß jeder Proband nur einem Typus zugeordnet wurde und daß die oben angegebene Reihenfolge als Rangfolge verwendet wurde. „Eigeninitiative mit Erfolg“ wird dabei aus der Perspektive der Fragestellung als besonders bedeutsam betrachtet.
- 80 Von den 220 „Aktiven“ haben insgesamt 218, von den 400 „Inaktiven“ insgesamt 397 Probanden auf diese Frage geantwortet. Der Zusammenhang zwischen „aktiv“ beziehungsweise „inaktiv“ und „Nutzen der Qualifikationen“ ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$ nicht zufällig.
- 81 Vgl. dazu auch Abschnitt 6.5.
- 82 Röpke, J., 1970, S. 212.
- 83 Dieser Zusammenhang ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$ statistisch gesichert.
- 84 Röpke, J., 1970, S. 213.
- 85 Offe, C., 1970, S. 28. Vgl. dazu auch die Ausführungen am Ende des Abschnittes 4.2.5 (Hervorhebung im Original).
- 86 Schein, E. H., 1964, S. 70.
- 87 Ebenda.
- 88 Zu diesem Problembereich wird zur Zeit am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin von D. Hartung eine Studie mit dem Arbeitstitel „Berufseinführungsprogramme für Hochqualifizierte“ durchgeführt.
- 89 Zwischen den Diplom-Kaufleuten und den Diplom-Volkswirten wird hier nicht unterschieden, weil sich ihre Studiengänge relativ stark überschneiden.
- 90 Vgl. die Abschnitte 3.4 und 6.4.3.
- 91 Vgl. Abschnitt 3.4.

92 Vgl. die Ausführungen am Ende des Abschnittes 7.2.

93 Hartung, D., Nuthmann, R., und Winterhager, W. D., 1970, S. 166.

94 In diesem Zusammenhang ist auf eine Untersuchung mit dem Arbeitstitel „Qualifikations- und produktionsspezifische Determinanten des Einsatzes von Dipl.-Ingenieuren und Ingenieuren (grad.) im Beschäftigungssystem“, die zur Zeit von C. Oppelt am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin durchgeführt wird, hinzuweisen.

10. Anhang

10.1 Nachuntersuchung Kölner Absolventen

In der im zweiten Halbjahr 1970 durchgeführten empirischen Hauptuntersuchung konnten Absolventen der Universität Köln nicht berücksichtigt werden, obwohl die Universität Köln als eine „Hochburg“ für die Ausbildung von Diplom-Kaufleuten zu betrachten ist. Während des Auswahlzeitraums (SS 1964 bis einschließlich WS 1968/69) sind dort etwa 30 Prozent aller Diplom-Kaufleute ausgebildet worden. Die Universitätsverwaltung sah sich zunächst nicht in der Lage, die zur Auswahl von Probanden notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Die Universität änderte jedoch dann ihre Haltung, so daß Anfang 1971 eine Nacherhebung möglich wurde. Sinn dieser Nachuntersuchung sollte es sein, die in der Hauptuntersuchung gefundenen Ergebnisse schwerpunktmäßig zu überprüfen, um gegebenenfalls damit die Generalisierbarkeit der empirischen Befunde zu untermauern. Der Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse für die Berufssituation der Diplom-Kaufleute in der BRD insgesamt kann damit jedoch nicht erhoben werden.

Nach Auskunft der Universität haben in der Zeit vom SS 1964 bis einschließlich WS 1968/69 insgesamt 2.974 Studenten in der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre ihr Diplomexamen (Dipl.-Kfm.) mit Erfolg abgelegt (Tabelle 92).

Tabelle 92: Entwicklung der Absolventenzahlen an der Universität Köln

Prüfungstermin	Zahl der bestandenen Prüfungen
SS 1964	209
WS 1964/65	306
SS 1965	325
WS 1965/66	333
SS 1966	356
WS 1966/67	281
SS 1967	345
WS 1967/68	276
SS 1968	311
WS 1968/69	232
Insgesamt	2.974

Aus dieser Gesamtheit ist eine nach Examensterminen geschichtete Zufallsstichprobe von insgesamt 100 Absolventen gezogen worden. Die Beschränkung auf einen so geringen Stichprobenumfang, der die Möglichkeiten zu differenzierten statistischen Analysen stark begrenzt, wurde durch den Charakter der Gesamtarbeit (zeitlich begrenzte Ein-Mann-Arbeit) notwendig.

Analog zum Verfahren bei der Hauptuntersuchung ist den Probanden im Februar 1971 ein Fragebogen zugeschickt worden. Im März, April und nochmals im Mai ist mit Erinnerungsschreiben nachgefaßt worden, im April zusammen mit einem weiteren Exemplar des Fragebogens. Abgesehen davon, ddaß in den Fragebogen eine Frage nach der Examensnote aufgenommen wurde*, waren Fragebogen, Anschreiben und Erinnerungsschreiben mit denen der Haupterhebung identisch.

* Die Examensnoten der in der Hauptuntersuchung befragten Absolventen konnten direkt bei den Universitäten erhoben werden. Die Universität Köln sah sich jedoch nicht in der Lage, ebenfalls die Examensnoten der Probanden mitzuteilen.

Bis zum 15. Juni 1971 sind von oder über insgesamt 84 Absolventen Informationen eingegangen, 80 Fragebogen konnten ausgewertet werden (Tabelle 93):

Tabelle 93: Rücklauf bei der Nachuntersuchung

	absolut	Prozent
Rücklauf aus dem Inland bis zum 15. 6. 1971 (Anzahl der vercodeten Fragebogen)	80	81,6
Keine Antwort	16	16,3
Anzahl ausdrücklicher Verweigerer	2	2,1
Zwischensumme	98	100,0
Anzahl der sich im Ausland befindenden Probanden (nicht weiter verfolgt)	1	
Verstorben	1	
Gesamtzahl der Probanden	100	

Der Rücklauf entspricht damit ungefähr dem der Hauptuntersuchung.

Als wesentliche Ergebnisse dieser Nachuntersuchung sind festzuhalten:

1. Systematische Unterschiede zwischen den Sozialdaten der Probanden der Hauptuntersuchung (HU) und der Nachuntersuchung (NU) sind nicht feststellbar.
2. Die NU bestätigt, daß zwischen den Hochschulen Unterschiede in den von den Absolventen gewählten Studienschwerpunkten bestehen (Indikator: Die als Prüfungsfächer gewählten speziellen Betriebswirtschaftslehren). Von den Kölner Absolventen wurde die Industriebetriebslehre (68 Prozent) und die Steuerlehre beziehungsweise Revision und Treuhand (66 Prozent) am häufigsten genannt.
3. Die durchschnittliche Examensnote liegt bei 2,78 (HU: 3,07). 27,5 Prozent der Befragten haben angegeben, daß sie ihr Examen mit „gut“ oder besser bestanden haben. (HU: 17 Prozent); 10 Prozent haben nach eigenen Angaben lediglich „ausreichend“ erhalten (HU: 26,1 Prozent). Dieser Unterschied zwischen HU und NU ist statistisch gesichert (Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,005$). Es ist beim Vergleich dieser Ergebnisse zu berücksichtigen, daß von den Kölner Absolventen die Examensnoten erfragt werden mußten, während sie in der HU unmittelbar bei den Universitäten den Unterlagen entnommen werden konnten.
4. 97,5 Prozent der Probanden sind vollerwerbstätig, die übrigen *freiwillig* nicht erwerbstätig. Eine unfreiwillige Arbeitslosigkeit existiert nicht.
5. Die Verteilung der Probanden auf die verschiedenen institutionellen Bereiche (Wirtschaft, öffentlicher Dienst usw.) entspricht der der HU. Haupteinsatzbereich ist die Wirtschaft (HU: 83,5 Prozent, NU: 80,7 Prozent).
6. Der quantitativ bedeutsamste Einsatzbereich innerhalb der Wirtschaft ist der WP-Stb-Bereich (HU: 19,6 Prozent, NU: 20,6 Prozent).
7. Die Analyse zeigt ferner, daß – wie bereits in der Hauptuntersuchung festgestellt – offensichtlich organisationsstrukturellen wie auch individuellen, nicht ausbildungsspezifischen Merkmalen im Hinblick auf den hierarchischen Aufstieg Bedeutung zukommt:
 - a) Mit zunehmender Organisationsgröße wird es schwieriger, Positionen höherer Hierarchieebene zu erreichen: 86 Prozent der Probanden, die Hierarchieebenen über dem Abteilungsleiterniveau erreicht haben, sind in Organisationen mit weniger als 1.000 Be-

schäftigten tätig; von den Abteilungsleitern beziehungsweise den Probanden auf niedrigeren Hierarchieebenen sind dagegen 86 Prozent in Organisationen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern beschäftigt, 55 Prozent sogar in Großorganisationen mit mehr als 10.000 Beschäftigten. Dieser Zusammenhang zwischen erreichter hierarchischer Stellung und der Organisationsgröße ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,0005$ nicht zufällig.

- b) Absolventen aus der Oberen Mittelschicht befinden sich häufiger auf Positionen hoher Hierarchieebenen als Mittelschicht- beziehungsweise Unterschichtabsolventen (Signifikanzniveau allerdings nur knapp unter 90 Prozent)*.
 - c) Die in der HU ermittelten Zusammenhänge zwischen der erreichten Hierarchieebene einerseits und familiären Kontakten beziehungsweise Beziehungen bei der Rekrutierung sowie der Berufserfahrung andererseits zeigen sich, wenn auch nicht signifikant, ebenfalls in der NU**.
8. Das durchschnittliche Brutto-Jahreseinkommen der in der Wirtschaft voll- oder hauptberuflich Beschäftigten Absolventen (62 Probanden) liegt bei 36.660,- DM (HU: 32.352,- DM) und ist damit signifikant höher als das in der HU ermittelte. (Die Hypothese, daß die beiden Durchschnittseinkommen gleich groß sind, kann mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit $< 0,01$ verworfen werden.) Bei der Beurteilung dieses Sachverhalts ist jedoch zu berücksichtigen, daß die NU etwa sechs Monate später als die HU durchgeführt wurde. Zumindest der größte Teil der ermittelten Differenz dürfte auf zwischenzeitlich gewährte Gehaltserhöhungen zurückzuführen sein.
- Der Zusammenhang zwischen erreichter Hierarchieebene und der Höhe des Einkommens ist aus der NU – wie bereits aus der HU – klar ersichtlich (Tabelle 94):

Tabelle 94: Hierarchieebene und Durchschnittseinkommen
(Nachuntersuchung)

Hierarchieebene	n	Durchschnittseinkommen
Oberhalb Abteilungsleiter	16	3.831,-
Abteilungsleiter	11	3.055,-
Unterhalb Abteilungsleiter	18	2.700,-

9. Der Anteil der mit wirtschaftswissenschaftlichem Fachrichtungsbezug ausbildungsadäquat Eingesetzten entspricht mit 64 Prozent genau dem in der HU ermittelten. Der Anteil der ohne speziellen Fachrichtungsbezug ausbildungsadäquat beschäftigten Absolventen ist dagegen in der NU mit 18 Prozent gegenüber 9 Prozent in der HU zu Lasten des Anteils der nicht ausbildungsadäquat Eingesetzten (NU: 14 Prozent, HU: 22 Prozent) signifikant größer. Auf die Analyse dieses Unterschiedes zwischen HU und NU wie auch auf die weitere Untersuchung der Bestimmungsfaktoren des Einsatzniveaus muß wegen der geringen Samplegröße verzichtet werden.

* Hierbei ist zu berücksichtigen, daß bei geringen Besetzungszahlen erst außerordentlich krasse Unterschiede zu einem signifikanten Ergebnis führen.

** Wegen der zu geringen Besetzungszahlen ist in diesen Fällen ein χ^2 -Test nicht mehr sinnvoll anwendbar.

10. Aus dem gleichen Grund kann die NU ihre Kontrollfunktion gegenüber den Ergebnissen der HU im Hinblick auf den Problembereich „Die Absolventen als Veränderungspotential“ nicht erfüllen. Das Definieren von Typen als Teilgesamtheiten für weitere statistische Auswertungen – wie in der HU vorgenommen – setzt insgesamt eine größere Stichprobe voraus. Es können daher zu diesem Problembereich nur folgende Ergebnisse der NU festgehalten werden:
- a) Bei 58 Prozent der erwerbstätigen Probanden (HU: 60 Prozent) beziehungsweise bei 60 Prozent der in der Wirtschaft Erwerbstätigen (HU: 62 Prozent) gab es nach ihren Angaben in der Zeitspanne, während der sie ihre jeweiligen Positionen innehatten, nennenswerte Veränderungen in den von ihnen zu erledigenden Tätigkeiten.
 - b) Diese Veränderungen in der Wirtschaft hatten in 34 von 38 Fällen (87 Prozent) eine verstärkte Anwendbarkeit spezifisch betriebswirtschaftlicher Fachkenntnisse und/oder allgemeiner Qualifikationen zur Folge (HU: 83 Prozent).
 - c) Als Initiatoren beziehungsweise Mitinitiatoren der tatsächlich erfolgten Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz fungierten die Absolventen selbst lediglich in 12 Fällen (31 Prozent, HU: 27 Prozent).

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die geringe Samplegröße (100 beziehungsweise 80 Absolventen) der NU schränkte die Möglichkeiten zur Überprüfung der in der HU ermittelten Zusammenhänge stark ein. Soweit Kontrollauswertungen dennoch möglich waren, ergaben sich praktisch keine statistisch gesicherten Abweichungen von den Ergebnissen der HU, einmal abgesehen von den Unterschieden der Durchschnittseinkommen der in der Wirtschaft Erwerbstätigen. Doch auch die relativ geringe Abweichung ist wegen der Zeitspanne, die zwischen den beiden Erhebungen lag (sechs Monate), nicht überzubewerten.

10.2 Grundauszählung der Hauptuntersuchung

1. Sind Sie zur Zeit erwerbstätig?

	Absolut	Prozent
Ja, voll beziehungsweise ganztags	786	94,8
Ja, teilzeit beziehungsweise halbtags	14	1,7
Nein, arbeitslos und auf der Suche nach einer Tätigkeit	2	0,2
Nein, freiwillig nicht erwerbstätig	19	2,3
Nein, ich studiere noch/wieder	7	0,9
Sonstiges	1	0,1
Summe	829	100,0

2. Seit wann sind Sie, nach Abschluß Ihres Betriebswirtschaftslehre-Studiums, erwerbstätig?

	Absolut	Prozent
1964	59	7,4
1965	117	16,6
1966	144	18,0
1967	143	17,9
1968	214	26,7
1969	106	13,3
1970	9	1,1
Keine Angabe	8	1,0
Zwischensumme	800	100,0
Trifft nicht zu (nicht erwerbstätig)	29	
Summe	829	

3. Zu welcher der folgenden Gruppen gehören Sie?

	Absolut	Prozent
Selbständiger in Handel und Gewerbe	24	3,0
Freie Berufe	12	1,5
Angestellter im öffentlichen Dienst	54	6,7
Angestellter	643	80,4
Beamter	63	7,9
Freie Tätigkeit auf Honorarbasis und ähnliches	2	0,3
Sonstiges	1	0,1
Keine Angabe	1	0,1
Summe	800	100,0

4. In welchem der folgenden Bereiche sind Sie hauptberuflich tätig?

	Absolut	Prozent
Wirtschaft (Industrie, Handel usw.)	668	83,5
Öffentliche Verwaltung	59	7,4
Verbände und Parteien	5	0,6
Hochschule	59	7,4
Forschung (außerhalb der vorher genannten Bereiche)	5	0,6
Sonstiges	2	0,25
Keine Angabe	2	0,25
Summe	800	100,0

5. Falls Sie in der Wirtschaft tätig sind: Welchem Wirtschaftszweig ist die Organisation, in der Sie hauptberuflich tätig sind, zuzuordnen?

	Absolut	Prozent
Bin in der Wirtschaft tätig, und zwar:		
Land- und Forstwirtschaft	1	0,2
Energiewirtschaft, Bergbau	18	2,7
Chemische Industrie	74	11,1
Metallerzeugung, Gießerei	19	2,8
Maschinen-, Fahrzeugbau	57	8,5
Elektrotechnik, Feinmechanik	66	9,9
Holz-, Papier-, Druckgewerbe	18	2,7
Textil- und Bekleidungsgewerbe	4	0,6
Nahrungs- und Genussmittelgewerbe	42	6,3
Baugewerbe	25	3,7
Handel	58	8,7
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	9	1,4
Kredit- und sonstige Finanzierungsinstitute	64	9,6
Versicherungsgewerbe	17	2,5
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	131	19,6
Unternehmensberatung	25	3,7
Werbeagentur	7	1,1
Sonstiges	33	4,9
Zwischensumme	668	100,0
Bin nicht in der Wirtschaft tätig	132	
Summe	800	

6. Wie viele Beschäftigte hat die Organisation, der Sie zur Zeit angehören?

	Absolut	Prozent
1 bis 10	55	6,8
11 bis 100	146	18,3
101 bis 1.000	162	20,3
1.001 bis 10.000	185	23,1
Mehr als 10.000	216	27,0
Keine Angabe	36	4,5
Summe	800	100,0

7. Falls die Gesamtorganisation in größere Teileinheiten gegliedert ist: Wie viele Beschäftigte hat die organisatorische Teileinheit (Werk, Betrieb, Filiale, Institut, Amt und ähnliches, nicht Abteilung), in der Sie zur Zeit beschäftigt sind?

	Absolut	Prozent
1 bis 10	57	15,1
11 bis 100	111	29,4
101 bis 1.000	128	33,8
1.001 bis 10.000	81	21,4
Mehr als 10.000	1	0,3
Summe	378	100,0
Trifft nicht zu		
Keine Angabe		

8. Seit wann sind Sie bei dieser Organisation beschäftigt?

	Absolut	Prozent
1964	19	2,4
1965	67	8,4
1966	77	9,6
1967	114	14,2
1968	187	23,4
1969	187	23,4
1970	139	17,4
Keine Angabe	10	1,2
Summe	800	100,0

9. Seit wann haben Sie Ihre jetzige Position (Stelle) inne?

	Absolut	Prozent
1964	7	8,8
1965	21	2,6
1966	20	2,5
1967	67	8,4
1968	149	18,6
1969	242	30,3
1970	284	35,5
Keine Angabe	10	1,3
Summe	800	100,0

10. Wie wird Ihre derzeitige Position (Stelle) bezeichnet, und welcher Abteilung beziehungsweise welchem Funktionsbereich ist diese zugeordnet (zum Beispiel Abteilungsleiter Personalwesen; Sachbearbeiter Betriebsbuchhaltung; Einkäufer)?

13. Beschreiben Sie bitte kurz Ihre wichtigsten Arbeitsaufgaben:

I. Wirtschaft (außer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbereich)

Hierarchische Gliederung	Absolut	Prozent
Selbständig	27	5,0
Vorstand, Geschäftsführer, Stellvertretender Geschäftsführer	44	8,2
Zweigstellenleiter, Filialleiter	7	1,3
Hauptabteilungsleiter	35	6,5
Abteilungsleiter	109	20,3
Gruppenleiter, Teamleiter	47	8,8
Sachbearbeiter	185	34,5
Assistent der Geschäftsleitung	49	9,1
Trainee	13	2,4
Keine Angabe	21	3,9
Summe	537	100,0
Positionsbereiche (Stab – Linie usw.)		
Stab	180	33,5
Linie	145	27,0
Leitungsposition	113	21,1
Assistent der Geschäftsführung	49	9,1
Trainee	13	2,4
Keine Angabe	37	6,9
Summe	537	100,0

II. Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungsbereich

Hierarchische Gliederung	Absolut	Prozent
Wirtschaftsprüfer	–	–
Steuerberater	12	9,2
Steuerbevollmächtigter	2	1,5
Prüfungsleiter	21	16,0
Prüfer, Revisor	36	27,5
Prüfungsassistent	41	31,3
Sonstiges	18	13,7
Keine Angabe	1	0,8
Summe	131	100,0

III. Öffentlicher Bereich

	Absolut	Prozent
Schuldienst	28	47,4
Referendar	(6)	(10,1)
Assessor	(17)	(28,8)
Studienrat	(1)	(1,7)
Keine Angabe	(4)	(6,8)
Sonstiges	25	42,4
Keine nähere Angabe	6	10,2
Summe	59	100,0

IV. Hochschule (einschließlich Forschung außerhalb der genannten Bereiche)

	Absolut	Prozent
Wissenschaftlicher Assistent	40	62,5
Sonstiges	23	35,9
Keine Angabe	1	1,6
Summe	64	100,0

11. Handelt es sich bei Ihrer Position (Stelle) um eine Stabsstelle, beziehungsweise sind Sie Mitglied einer Stabsabteilung?

	Absolut	Prozent
Ja	272	34,0
Nein	472	59,0
Keine Angabe	56	7,0
Summe	800	100,0

12. Werden Sie ausschließlich mit entscheidungsvorbereitenden beziehungsweise beratenden Aufgaben betraut?

	Absolut	Prozent
Ja	339	42,4
Nein	408	51,0
Keine Angabe	53	6,6
Summe	800	100,0

14. und 15. Derzeitiges Brutto-Berufseinkommen im Jahr?

	Absolut	Prozent
Bis 11.999,- DM	14	1,8
12.000,- bis 16.799,- DM	12	1,5
16.800,- bis 19.199,- DM	21	2,6
19.200,- bis 21.599,- DM	62	7,7
21.600,- bis 23.999,- DM	96	12,0
24.000,- bis 26.399,- DM	116	14,5
26.400,- bis 31.199,- DM	165	20,6
31.200,- bis 35.999,- DM	139	17,4
36.000,- bis 47.999,- DM	105	13,1
48.000,- und mehr DM	56	7,0
Keine Angabe	14	1,8
Summe	800	100,0

16. Wie viele Hierarchieebenen befinden sich in Ihrer Organisation einschließlich der obersten Organisationsspitze (Vorstand, Geschäftsleitung und ähnliches) insgesamt noch über Ihnen?

	Absolut	Prozent
0 Ebenen	49	6,1
1 Ebene	249	31,1
2 Ebenen	174	21,8
3 Ebenen	130	16,3
4 Ebenen und mehr	137	17,1
Keine Angabe	61	7,6
Summe	800	100,0

17. Wie viele Hierarchieebenen befinden sich unter Ihnen?

	Absolut	Prozent
0 Ebenen	203	25,4
1 Ebene	163	20,4
2 Ebenen	191	23,9
3 Ebenen	94	11,7
4 Ebenen und mehr	56	7,0
Keine Angabe	93	11,6
Summe	800	100,0

18. Wie vielen Personen können Sie unmittelbar oder mittelbar – durch Ihnen direkt Untergebene – Anweisungen erteilen (Sekretärinnen beziehungsweise Schreibkräften)?

	Absolut	Prozent
Keiner (bitte gleich weiter zu Frage 20)	308	38,5
1 Person	35	4,4
2 bis 4 Personen	134	16,7
5 bis 9 Personen	94	11,7
10 bis 29 Personen	79	9,9
30 bis 99 Personen	47	5,9
100 und mehr Personen	37	4,6
Weiß nicht	23	2,9
Keine Angabe	43	5,4
Summe	800	100,0

19. Wie viele Personen sind Ihnen davon unmittelbar unterstellt?

	Absolut	Prozent
Trifft nicht zu	308	38,5
Weiß nicht	9	1,1
Keine	63	7,9
1 Person	46	5,8
2 bis 4 Personen	145	18,1
5 bis 9 Personen	86	10,7
10 bis 29 Personen	60	7,5
30 bis 99 Personen	12	1,5
100 und mehr Personen	5	0,6
Keine Angabe	66	8,3
Summe	800	100,0

20. Falls Sie in der Wirtschaft tätig sind: Haben Sie Prokura oder Handlungsvollmacht?

	Absolut	Prozent
Bin nicht in der Wirtschaft	130	16,3
Generalvollmacht	4	0,5
Prokura	68	8,5
Handlungsvollmacht	113	14,1
Weder noch	470	58,7
Keine Angabe	15	1,9
Summe	800	100,0

21. Gibt es in Ihrer Organisation institutionalisierte Einführungs- und Ausbildungsprogramme, die eine Diskrepanz zwischen Betriebswirtschaftslehre-Studium und Praxis in Ihrer Organisation überwinden sollen?

	Absolut	Prozent
Nein (bitte gleich weiter zu Frage 23)	520	65,2
Ja, und zwar solche, die neben der normalen Berufstätigkeit absolviert werden können (das Vertragsverhältnis ist ein Arbeitsverhältnis) – Fall A	113	14,2
Ja, und zwar eine ganztägige organisationsinterne Ausbildung mit Praktika in Abteilungen (Traineeship, Industriereferendariat, Informandensystem und ähnliches; das Vertragsverhältnis ist zunächst Ausbildungsverhältnis) – Fall B	159	19,9
Sonstiges	6	0,7
Zahl der Nennungen (keine Angaben von 23 Probanden)	798	100,0

22. Haben Sie an einem dieser institutionalisierten Einführungs- und Ausbildungsprogramme teilgenommen? Wenn ja, an welchem?

	Absolut
Nein, ich habe an keinem teilgenommen	53
Ja, ich habe teilgenommen (ohne nähere Angabe)	7
Ja, ich habe teilgenommen (siehe Frage 21 – Fall A)	82
Ja, ich habe teilgenommen (siehe Frage 21 – Fall B)	90
Ja, ich nehme zur Zeit teil (ohne nähere Angabe)	1
Ja, ich nehme zur Zeit teil (siehe Frage 21 – Fall A)	24
Ja, ich nehme zur Zeit teil (siehe Frage 21 – Fall B)	26
Zahl der Nennungen (Trifft nicht zu bei 520 Probanden) (Keine Angaben von 25 Probanden)	283

23. Haben Sie in den vergangenen zwei Jahren an wirtschaftswissenschaftlichen Fachkongressen, Fachvorträgen oder sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen können?

	Absolut	Prozent
Nein	291	36,4
Ja	488	61,0
Keine Angabe	21	2,6
Summe	800	100,0

24. An jedem Arbeitsplatz fallen in der Regel Routinearbeiten an. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit müssen Sie durchschnittlich für die Erledigung solcher Arbeiten verwenden?

	Absolut	Prozent
Unter 10 Prozent	89	11,1
10 bis 20 Prozent	263	32,9
21 bis 30 Prozent	142	17,7
31 bis 40 Prozent	76	9,5
41 bis 50 Prozent	86	10,7
51 bis 60 Prozent	36	4,5
61 bis 70 Prozent	23	2,9
71 bis 80 Prozent	30	3,8
Über 80 Prozent	6	0,8
Keine Angabe	49	6,1
Summe	800	100,0

25. Kennen Sie eine schriftliche Stellenbeschreibung Ihrer jetzigen Position (Stelle), in der die einzelnen Arbeitsaufgaben genau beschrieben sind?

	Absolut	Prozent
Ja, ich kenne sie genau	229	28,6
Ja, aber nicht genau	77	9,6
Nein, ich kenne keine	462	57,8
Keine Angabe	32	4,0
Summe	800	100,0

26. Von wem gehen die Initiativen zu den einzelnen Handlungen aus, die Sie im Rahmen des Ihnen übertragenen Aufgabenbereiches ausführen? (Sie können mehrere Felder ankreuzen.)

	Absolut	Prozent
Von meinem Vorgesetzten	585	31,9
Von anderen Mitarbeitern	214	11,7
Ist durch allgemeine Anweisung festgelegt (zum Beispiel Arbeitsanweisungen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Richtlinien)	193	10,5
Ergeben sich zwangsläufig aus dem Arbeitsablauf	468	25,6
Eigeninitiative	303	16,5
Sonstiges	69	3,8
Zahl der Nennungen (keine Angaben von 29 Probanden)	1.832	100,0

Ordnen Sie bitte die vorgegebenen Kategorien – soweit Sie zutreffen – in der Rangfolge ihrer Häufigkeit (zum Beispiel d, b, a).

	Absolut	Prozent
Am häufigsten ist:		
Vorgesetzter	194	24,2
Andere Mitarbeiter	22	2,8
Allgemeine Anweisung	68	8,5
Zwangsläufig aus Arbeitsablauf	242	30,2
Eigeninitiative	176	22,0
Sonstiges	32	4,0
Keine Angabe	66	8,3
Summe	800	100,0

27. Nutzen Ihnen Ihre im Betriebswirtschaftslehre-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Bearbeitung der Ihnen übertragenen Aufgaben?

	Absolut	Prozent
Überhaupt nicht	14	1,8
Selten	273	34,1
Häufig (bitte gleich weiter zu Frage 29)	371	46,3
Sehr häufig (bitte gleich weiter zu Frage 29)	128	16,0
Keine Angabe	14	1,8
Summe	800	100,0

28. Nutzen Ihnen die im Betriebswirtschaftslehre-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nur selten oder überhaupt nicht, weil (bitte nur ein Feld ankreuzen)

	Absolut	Prozent
für die Erledigung der Ihnen übertragenen Aufgaben das Studium einer anderen Fachrichtung sinnvoller gewesen wäre? Welcher Fachrichtung?	9	3,0
ein Studium zur Erfüllung der Ihnen übertragenen Aufgaben nicht notwendig ist?	45	15,0
im Betriebswirtschaftslehre-Studium, so wie Sie es absolviert haben, vorwiegend Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt wurden, die in Ihrer Berufssituation nicht verwertbar sind?	157	52,1
es bei der Erledigung der Ihnen übertragenen Aufgaben auf in einem bestimmten Fachstudium erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten nicht ankommt, sondern lediglich die Tatsache eines absolvierten Studiums von Bedeutung ist?	67	22,2
Sonstiges	2	0,7
Keine Angabe	21	7,0
Zwischensumme	301	100,0
Trifft nicht zu	499	
Summe	800	

29. Hat Ihnen bisher bei der Erledigung der Ihnen übertragenen Aufgaben Ihre damalige intensive Beschäftigung mit Ihrem Diplomarbeitsthema genutzt?

	Absolut	Prozent
Ja	295	36,9
Nein	496	62,0
Keine Angabe	9	1,1
Summe	800	100,0

30. Nehmen wir einmal an, Sie würden Ihre jetzige Position aufgeben, wer wäre dann nach Ihrer Ansicht als Ihr Nachfolger für diese Position am besten geeignet?

	Absolut	Prozent
Ein Diplom-Kaufmann	477	59,6
Ein Diplom-Volkswirt	22	2,8
Ein Diplom-Wirtschaftsingenieur	61	7,6
Ein Akademiker einer anderen Fachrichtung. Welcher Fachrichtung?	44	5,5
Ein Akademiker (allgemein)	3	0,4
Ein graduerter Betriebswirt (HWF-Absolvent)	77	9,6
Ein Praktiker (kaufmännische Lehre)	80	10,0
Sonstiges (Nicht-Akademiker)	22	2,8
Keine Angabe	14	1,7
Summe	800	100,0

31. Worauf sollte bei der Auswahl Ihres Nachfolgers Ihrer Ansicht nach besonders geachtet werden? (Bitte nur ein Feld ankreuzen.)

	Absolut	Prozent
Auf fundierte spezifische Fachkenntnisse	257	32,1
Auf allgemeine Qualifikationen (wie zum Beispiel Fähigkeit zur Menschenführung, Ausdrucksfähigkeit, Abstraktionsvermögen)	468	58,5
Beides	43	5,4
Sonstiges	12	1,5
Keine Angabe	20	2,5
Summe	800	100,0

32. Wie wichtig sind Ihnen generell folgende Aspekte im Berufsleben? (Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile ein Feld an.)

		Unwichtig	Wenig wichtig	Wichtig	Sehr wichtig	Keine Angabe	Summe
Anwendungsmöglichkeiten für Kenntnisse aus dem Studium	Absolut	55	238	410	83	14	800
	Prozent	6,9	29,7	51,2	10,4	1,8	100,0
Kontaktmöglichkeiten und Kommunikation mit Fach- kollegen	Absolut	34	109	371	270	16	800
	Prozent	4,3	13,6	46,4	33,7	2,0	100,0
Die Chance, Vorstellungen, die man in der Ausbildung gewonnen hat, auch durchzusetzen	Absolut	73	207	298	204	18	800
	Prozent	9,1	25,9	37,2	25,5	2,3	100,0

33. Nun eine Frage zum Führungsstil Ihres Vorgesetzten: Wie wirkt Ihr direkter Vorgesetzter vorwiegend auf die einzelnen Tätigkeiten, die Sie verrichten, ein? Durch*

	Absolut	Prozent
Befehle	9	1,1
Anordnungen	47	5,9
spezielle Aufträge	290	36,3
allgemeine Aufträge	121	15,1
Empfehlungen	83	10,4
Anregungen	105	13,1
Informationen	33	4,1
überhaupt nicht, da die einzelnen Handlungen durch Anweisungen (Arbeitsplatzbeschreibung usw.) festgelegt sind	35	4,4
Sonstiges	16	2,0
Trifft nicht zu	44	5,5
Keine Angabe	17	2,1
Summe	800	100,0

* Bei der Codierung wurde bei Mehrfachnennungen die angegebene Reihenfolge als Rangfolge verwendet.

34. War beziehungsweise ist zur Zeit einer Ihrer Familienangehörigen in der Organisation, der Sie jetzt angehören, beschäftigt?

	Absolut	Prozent
Ja	114	14,2
Nein	675	84,4
Keine Angabe	11	1,4
Summe	800	100,0

Wenn ja, steht beziehungsweise stand er auf einer höheren oder einer niedrigeren Hierarchiestufe als Sie selbst?

Auf einer höheren	48	6,0
Auf der gleichen	31	3,9
Auf einer niedrigeren	37	4,6
Keine Angabe	9	1,1
Trifft nicht zu	675	84,4
Summe	800	100,0

35. Über welche formalen Bildungsabschlüsse verfügen Ihre Kollegen?

	Direkter Vorgesetzter		Mit Ihnen ranggleiche Mitarbeiter in Ihrer Abteilung		Rangniedrigere Mitarbeiter in Ihrer Abteilung außer Schreibkräften	
	(Bitte nur ein Feld ankreuzen.)		(Bitte sämtliche zutref- fende Felder ankreuzen.)		(Bitte sämtliche zutref- fende Felder ankreuzen.)	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
Diplom-Kaufmann	272	34,0	418	25,0	134	11,4
Diplom-Volkswirt	60	7,5	223	13,3	73	6,2
Diplom-Wirtschaftsingenieur	15	1,9	73	4,4	22	1,9
Jurist	54	6,7	120	7,2	20	1,7
Sozialwissenschaftler (Soziologen, Politologen)	1	0,1	18	1,1	3	0,2
Akademiker einer anderen Fachrichtung	72	9,0	132	7,9	47	4,0
Grad. Betriebswirt (HWF-Absolvent)	14	1,8	147	8,8	120	10,2
Nicht-Akademiker mit Abitur und kaufmännischer Lehre	114	14,2	184	11,0	163	13,8
Nicht-Akademiker	85	10,6	205	12,2	374	31,7
Sonstiges	12	1,5	17	1,0	35	3,0
Weiß nicht	14	1,8	12	0,7	13	1,1
Grad. Ingenieur	11	1,4	23	1,4	20	1,7
Trifft nicht zu	47	5,9	100	6,0	155	13,1
Keine Angabe	29	3,6	—	—	—	—
Summe	800	100,0	1.672	100,0	1.179	100,0

36. Akademiker finden auf sehr verschiedene Weise eine Tätigkeit; wie war das bei Ihnen?
Auf welche Weise sind Sie zu der Organisation gekommen, der Sie zur Zeit angehören?
(Sie können mehrere Felder ankreuzen.)

	Absolut	Prozent
Vermittlung durch das Arbeitsamt	73	7,8
Bewerbung aufgrund einer Stellenanzeige oder ähnliches	207	22,2
Eigenes Stellengesuch in einer Zeitung oder ähnliches	59	6,3
Unaufgeforderte Bewerbung	131	14,0
Kontakte aufgrund fachlicher Arbeiten vor dem Studium (zum Beispiel Lehre)	40	4,3
Kontakte aufgrund fachlicher Arbeiten während des Studiums (zum Beispiel Praktikum, Diplomarbeit)	96	10,3
Hinweise von bereits beschäftigten Studienkollegen	53	5,7
Hinweise durch Personen des Lehrkörpers der Universität	67	7,2
Familiäre Kontakte	81	8,7
Kontakte durch die Mitarbeit in der Studentenvertretung oder ähnliches	3	0,3
Hinweise von Bekannten	77	8,2
Sonstiges	47	5,0
Summe der Nennungen (Keine Angaben von 12 Probanden)	934	100,0

37. Wenn Sie einmal zurückdenken: Welche der folgenden Faktoren waren wohl entscheidend dafür, daß Sie bei Ihrer jetzigen Organisation eingestellt wurden? (Sie können mehrere Felder ankreuzen.)

	Absolut	Prozent
Der persönliche Eindruck, den Sie gemacht haben	559	31,6
Allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse	269	15,2
Betriebswirtschaftliche Spezialkenntnisse	196	11,1
Kenntnisse, die Sie sich sonst angeeignet haben (ohne nähere Angabe)	4	0,2
EDV-Kenntnisse	23	1,3
Sprachen	22	1,2
Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskennt- nisse	22	1,2
Sonstiges	60	3,4
Empfehlungen anderer Diplom-Kaufleute	40	2,3
Sonstige persönliche Bekanntschaften	67	3,8
Familiäre Beziehungen	66	3,7
Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Verband, Verein oder einer Partei	9	0,5
Empfehlung eines Professors	35	2,0
Frühere praktische Berufserfahrung (zum Beispiel Lehre)	251	14,2
Thema der Diplomarbeit beziehungsweise der Dis- sertation	92	5,2
Sonstiges	54	3,1
Summe der Nennungen (Keine Angaben von 18 Probanden)	1.769	100,0

38. Wer war bei Ihrem Einstellungsgespräch beziehungsweise einer entsprechenden Zusammenkunft anwesend? (Sie können mehrere Felder ankreuzen.)

	Absolut	Prozent
Personalleiter	267	25,0
Zukünftiger Vorgesetzter	572	53,6
Sonstige	229	21,4
Summe der Nennungen (Keine Angaben von 23 Probanden) (Trifft nicht zu bei 30 Probanden)	1.068	100,0

39. Sind Sie Mitglied einer betriebswirtschaftlichen Fachvereinigung?

	Absolut	Prozent
Ja	97	12,1
Nein	686	85,8
Keine Angabe	17	2,1
Summe	800	100,0

40. Lesen Sie regelmäßig wirtschaftswissenschaftliche Fachzeitschriften?

	Absolut	Prozent
Nein (bitte gleich weiter zu Frage 42)	249	31,1
Ja	540	67,5
Keine Angabe	11	1,4
Summe	800	100,0

41. Werden Ihnen alle diese Fachzeitschriften von Ihrer Organisation laufend zur Verfügung gestellt?

	Absolut	Prozent
Ja	347	63,0
Nein	184	33,4
Keine Angabe	20	3,6
Zwischensumme	551	100,0
Trifft nicht zu	249	
Summe	800	

42. Entspricht Ihre derzeitige Berufssituation im großen und ganzen dem, was Sie sich für den heutigen Zeitpunkt im Rahmen Ihrer langfristigen Karrierevorstellungen erhofft haben?

	Absolut	Prozent
Ja, im großen und ganzen	618	77,2
Nein, eher nicht	154	19,3
Sonstiges	16	2,1
Keine Angabe	12	1,5
Summe	800	100,0

43. Hat sich in der Zeitspanne, während der Sie Ihre jetzige Position (Stelle) innehaben, an den von Ihnen zu erledigenden Tätigkeiten Nennenswertes verändert?

	Absolut	Prozent
Nein, in der Zwischenzeit hat sich nichts Nennenswertes verändert (bitte gleich weiter zu Frage 51)	328	35,4
Ja, es sind neue Aufgaben hinzugekommen	283	30,6
Ja, einzelne Aufgaben sind modifiziert worden	68	7,4
Ja, die Aufgabenschwerpunkte haben sich verschoben	165	17,8
Ja, die Arbeitsmethoden beziehungsweise Arbeitsverfahren haben sich geändert	69	7,5
Sonstiges	12	1,3
Summe der Nennungen (Keine Angaben von 21 Probanden)	925	100,0

44. Bitte geben Sie kurz an, was sich verändert hat:
(Keine Codierung)

45. Diese Veränderungen der Tätigkeiten auf der von Ihnen eingenommenen Position (Stelle) können von verschiedenen Personen beziehungsweise Abteilungen initiiert worden sein. Wie war das bei den Veränderungen, die Ihre jetzige Position (Stelle) betrafen?

	Absolut	Prozent
Die wichtigsten Veränderungen haben stattgefunden		
auf Initiative meines Vorgesetzten beziehungsweise einer anderen in der Hierarchie über mir stehenden Person	261	52,9
auf Initiative spezieller, in unserer Organisation vorhandenen Stellen beziehungsweise Abteilungen, die zur Überprüfung und Verbesserung des Arbeitsablaufs eingerichtet wurden (Organisationsabteilung, Revisionsabteilung oder ähnliche)	37	7,5
auf Initiative externer Berater (Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und ähnliche)	14	2,8
Eigeninitiative	127	25,8
Sonstiges	51	10,4
Weiß nicht	3	0,6
Summe der Nennungen (423 Probanden) (Trifft nicht zu bei 328 Probanden) (Keine Angaben von 49 Probanden)	493	100,0

46. Mußten komplementäre Veränderungen an anderen Positionen (Stellen) gleichzeitig vorgenommen werden?

	Absolut	Prozent
Nein, die Veränderungen beschränkten sich auf meine Position (Stelle) (bitte gleich weiter zu Frage 48)	228	48,9
Ja, an anderen Stellen innerhalb der Abteilung, der auch ich angehöre, mußten Veränderungen vorgenommen werden	130	27,9
Ja, an Positionen (Stellen) in anderen Abteilungen mußten Veränderungen vorgenommen werden	102	21,9
Weiß nicht	6	1,3
Summe der Nennungen (438 Probanden) (Trifft nicht zu bei 328 Probanden) (Keine Angaben von 34 Probanden)	466	100,0

47. Handelte es sich bei diesen Stellen beziehungsweise Positionen auch um solche, die in der Hierarchie über Ihrer Position stehen?

	Absolut	Prozent
Ja	82	33,6
Nein	126	51,6
Keine Angabe	36	14,8
Zwischensumme	244	100,0
Trifft nicht zu	556	
Summe	800	

48. Ist Ihr Einkommen aufgrund dieser Veränderungen angehoben worden?

	Absolut	Prozent
Ja	215	45,6
Nein	220	46,6
Keine Angabe	37	7,8
Zwischensumme	472	100,0
Trifft nicht zu	328	
Summe	800	

49. Ist die von Ihnen besetzte Position (Stelle) aufgrund der Veränderungen einer anderen Hierarchieebene zugeordnet worden?

	Absolut	Prozent
Ja, sie ist einer höheren Hierarchieebene zugeordnet worden	79	16,7
Nein, sie ist auf der gleichen Hierarchieebene wie vorher geblieben	347	73,5
Ja, sie ist einer niedrigeren Hierarchieebene zugeordnet worden	—	—
Keine Angabe	46	9,8
Zwischensumme	472	100,0
Trifft nicht zu	328	
Summe	800	

50. Können Sie aufgrund der Veränderungen stärker als vorher spezifische betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse oder aber allgemeine Qualifikationen (wie zum Beispiel Ausdrucksfähigkeit, Abstraktionsvermögen, Fähigkeit zur Menschenführung) im Rahmen Ihrer Tätigkeit anwenden?

	Absolut	Prozent
Ja, spezifische Fachkenntnisse	94	19,9
Ja, allgemeine Qualifikationen	199	42,2
Beides	65	13,8
Nein, weder noch	75	15,9
Sonstiges	5	1,0
Keine Angabe	34	7,2
Zwischensumme	472	100,0
Trifft nicht zu	328	
Summe	800	

51. Unabhängig davon, ob an Ihrer jetzigen Position (Stelle) in der Vergangenheit Veränderungen vorgenommen worden sind oder nicht: Halten Sie (weitere) Veränderungen an den von Ihnen zu erledigenden Tätigkeiten für sinnvoll und wünschenswert?

	Absolut	Prozent
(Weitere) Veränderungen halte ich derzeit nicht für sinnvoll (bitte gleich weiter zu Frage 54)	485	60,6
(Weitere) Veränderungen halte ich für sinnvoll	280	35,0
Keine Angabe	35	4,4
Summe	800	100,0

52. Haben Sie versucht, diese von Ihnen gewünschten Veränderungen an Ihrer derzeitigen Position (Stelle) durchzusetzen?

	Absolut	Prozent
Ja, aber nur Teilerfolg	24	7,6
Ja, ich habe es versucht, aber ohne Erfolg	111	35,2
Nein, ich habe es aufgrund früherer Erfahrungen nicht mehr versucht (bitte gleich weiter zu Frage 54)	17	5,4
Nein, ich bin bisher noch nicht dazu gekommen (bitte gleich weiter zu Frage 54)	84	26,7
Ja, aber noch nicht entschieden	28	8,9
Sonstiges	13	4,1
Keine Angabe	38	12,1
Zwischensumme	315	100,0
Trifft nicht zu	485	
Summe	800	

53. Woran ist Ihrer Meinung nach die Durchsetzung der von Ihnen gewünschten Veränderungen gescheitert? (Sie können mehrere Felder ankreuzen.)

	Absolut	Prozent
An zu hohen Kosten	31	14,2
An technischen Schwierigkeiten	8	3,7
An organisatorischen Schwierigkeiten	69	31,5
Am persönlichen Widerstand meines Vorgesetzten	61	27,8
Am persönlichen Widerstand meiner ranggleichen Mitarbeiter	16	7,3
Am persönlichen Widerstand meiner Untergebenen	3	1,4
Sonstiges	31	14,1
Summe der Nennungen (139 Probanden) (Trifft nicht zu bei 614 Probanden) (Keine Angaben von 47 Probanden)	219	100,0

54. Wer hat vor Ihnen das gemacht, was heute Ihre Hauptaufgaben sind? (Sie können mehrere Felder ankreuzen.)

	Absolut	Prozent
Eine Person	399	44,5
Meine Hauptaufgaben waren vorher auf mehrere Personen verteilt	168	18,7
Einige meiner Hauptaufgaben wurden vorher nicht berücksichtigt	136	15,2
Der überwiegende Teil meiner Hauptaufgaben wurde vorher nicht wahrgenommen (bitte gleich weiter zu Frage 56)	186	20,8
Sonstiges	7	0,8
Summe der Nennungen (767 Probanden) (Keine Angaben von 33 Probanden)	896	100,0

55. Welchen formalen Bildungsabschluß hatte Ihr Vorgänger? (Bei mehreren Vorgängern: Kreuzen Sie bitte alle zutreffenden Felder an.)

	Absolut	Prozent
Diplom-Kaufmann	264	39,4
Diplom-Volkswirt	42	6,3
Diplom-Wirtschaftsingenieur	11	1,6
Jurist	19	2,8
Sozialwissenschaftler	1	0,2
Akademiker einer anderen Fachrichtung	43	6,4
Graduierter Betriebswirt (HWF-Absolvent)	29	4,3
Nicht-Akademiker mit Abitur und kaufmännischer Lehre	108	16,1
Nicht-Akademiker	112	16,7
Sonstiges	17	2,5
Weiß nicht	25	3,7
Zahl der Nennungen (557 Probanden)	671	100,0
(Trifft nicht zu bei 186 Probanden)		
(Keine Angaben von 57 Probanden)		

56. Machen Sie bitte in der folgenden Tabelle nähere Angaben über Ihre früheren Berufstätigkeiten seit Abschluß Ihres Betriebswirtschaftslehre-Studiums. (Bitte geben Sie auch Halbtagsstätigkeiten und Positions(Stellen)wechsel innerhalb einer Organisation an, und tragen Sie Zeiten, in denen Sie nicht erwerbstätig waren, mit dem Vermerk „nicht erwerbstätig“ ein.)

	Absolut	Prozent
Regional mobil?		
Ja	241	29,1
Nein	498	60,1
Keine Angabe	90	10,8
Summe	829	100,0
Institutionellen Bereich gewechselt?		
Ja	93	11,2
Nein	717	86,5
Keine Angabe	19	2,3
Summe	829	100,0
Wirtschaftszweig gewechselt?		
Ja	209	25,2
Nein	599	72,3
Keine Angabe	21	2,5
Summe	829	100,0
Anzahl der Organisationswechsel?		
Kein Wechsel	435	52,5
1 Wechsel	273	32,9
2 Wechsel	79	9,5
3 Wechsel	18	2,2
4 und mehr Wechsel	3	0,4
Keine Angabe	21	2,5
Summe	829	100,0

57. Welche Art von Hochschulreife haben Sie erworben?

	Absolut	Prozent
Altsprachlich-humanistisches Abitur	80	9,6
Neusprachliches Abitur	271	32,7
Mathematisch-naturwissenschaftliches Abitur	239	28,8
Wirtschaftsabitur	196	23,6
Zweiter (berufsbezogener) Bildungsweg, Sonderreifeprüfung	17	2,1
Sonstiges	22	2,7
Keine Angabe	4	0,5
Summe	829	100,0

58. In welchem Jahr haben Sie die Hochschulreife erworben?

	Absolut	Prozent
Vor 1954	12	1,4
1954	9	1,1
1955	7	0,8
1956	21	2,5
1957	39	4,7
1958	76	9,2
1959	111	13,4
1960	139	16,8
1961	159	19,2
1962	90	10,9
1963	71	8,6
1964	25	3,0
1965	6	0,7
Keine Angabe	64	7,7
Summe	829	100,0

59. Wo haben Sie die Hochschulreife erworben?

	Absolut	Prozent
BRD (ohne nähere Angabe)	93	11,2
Schleswig-Holstein	52	6,3
Hamburg	158	19,1
Bremen	26	3,1
Niedersachsen	289	34,9
Nordrhein-Westfalen	45	5,4
Hessen	49	5,9
Rheinland-Pfalz	6	0,7
Saarland	1	0,1
Baden-Württemberg	12	1,4
Bayern	5	0,6
Berlin (West)	68	8,2
Berlin (Ost) oder DDR	17	2,1
Ausland	4	0,5
Keine Angabe	4	0,5
Summe	829	100,0

60. Haben Sie außer Ihrem Betriebswirtschaftslehre-Studium ein Studium in einer anderen Fachrichtung ganz oder teilweise absolviert? Falls ja: In welcher Fachrichtung?

	Absolut	Prozent
Nein	656	79,1
Ja (ohne nähere Angaben)	5	0,6
Ja, und zwar		
Philosophische Fakultät	13	1,6
Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät	15	1,8
Landwirtschaftliche und ähnliche Disziplinen	5	0,6
Ingenieurwissenschaften	38	4,6
Rechtswissenschaft	27	3,3
Sozialwissenschaften	16	1,9
Volkswirtschaftslehre	19	2,3
Wirtschaftsingenieurwesen	15	1,8
Diplom-Handelslehrer-Ausbildung	11	1,3
Sonstiges	5	0,6
Keine Angabe	4	0,5
Summe	829	100,0
Wie lange?		
Bis 2 Semester	47	27,2
3 bis 6 Semester	71	41,0
Mehr als 6 Semester	44	25,4
Keine Angabe	11	6,4
Zwischensumme	173	100,0
Trifft nicht zu	656	
Summe	829	
Gegebenenfalls mit welchem Abschluß?		
Ohne Abschluß	124	71,7
Zwischenprüfung	11	6,4
Endexamen	21	12,1
Noch nicht abgeschlossen	13	7,5
Keine Angabe	4	2,3
Zwischensumme	173	100,0
Trifft nicht zu	656	
Summe	829	

61. Studiendauer

Anzahl der Semester	Studiendauer (insgesamt)		Studiendauer (ohne Urlaubssemester und ähnliches)	
	Absolut	Prozent	Absolut	Prozent
Unter 7	11	1,3	13	1,6
7	11	1,3	17	2,0
8	44	5,3	52	6,3
9	126	15,2	151	18,2
10	153	18,5	169	20,4
11	163	19,7	172	20,7
12	144	17,4	130	15,7
13	57	6,9	56	6,8
14	56	6,8	39	4,7
15	26	3,1	11	1,3
16	12	1,5	4	0,5
17	8	1,0	3	0,4
18	1	0,1	–	–
19	1	0,1	1	0,1
20	2	0,2	–	–
23	1	0,1	1	0,1
24	2	0,2	–	–
30	1	0,1	–	–
Keine Angabe	10	1,2	10	1,2
Summe	829	100,0	829	100,0
Hochschule zum Zeitpunkt des Examens				
Universität Hamburg			339	40,9
Universität Göttingen			374	45,1
TU Berlin			116	14,0
Summe			829	100,0

Examenstermin	Absolut	Prozent
SS 1964	61	7,4
WS 1964/65	76	9,2
SS 1965	64	7,7
WS 1965/66	78	9,4
SS 1966	77	9,3
WS 1966/67	69	8,3
SS 1967	76	9,2
WS 1967/68	114	13,7
SS 1968	107	12,9
WS 1968/69	107	12,9
Summe	829	100,0
Examensnote		
Sehr gut	13	1,6
Gut	128	15,4
Befriedigend	471	56,8
Bestanden (ausreichend)	216	26,1
Keine Angabe	1	0,1
Summe	829	100,0

62. Wie lautete das Thema Ihrer Diplomarbeit?
(Keine Codierung)

63. In welchen Fächern sind Sie im Diplom-Hauptexamen mündlich geprüft worden (außer in allgemeiner Betriebswirtschaftslehre, allgemeiner Volkswirtschaftslehre und Recht)?

	Absolut	Prozent
Industriebetriebslehre	309	14,6
Bankbetriebslehre	221	10,5
Betriebswirtschaftslehre des Handels und ähnliches	358	17,0
Organisationslehre	150	7,1
Steuerlehre, Revision und Treuhand, Wirtschaftsprüfung	330	15,6
Unternehmensforschung, Organisation	106	5,0
Sonstige spezielle Betriebswirtschaftslehren	181	8,6
Volkswirtschaftliche Disziplinen	85	4,0
Sozialwissenschaftliche Disziplinen	28	1,3
Wirtschaftsgeschichte	58	2,7
Arbeitswissenschaft	65	3,1
Technische Disziplinen	16	0,8
Sonstiges	205	9,7
Summe der Nennungen (Keine Angaben von 20 Probanden)	2.112	100,0

64. Mit welchen Spezialgebieten (zum Beispiel Investitionsrechnung, Ablauforganisation, Einsatz von EDV) haben Sie sich im Rahmen Ihres Studiums besonders beschäftigt?

	Absolut	Prozent
Absatz, Handelsfragen	83	10,5
Organisationsfragen	56	7,1
Bank- und Kreditwesen	4	0,5
Finanzierung	87	11,0
Bilanzen, Bilanzierung, Bewertung	26	3,3
Rechnungswesen, Kalkulation, Kostenrechnung	94	11,9
Marketing	25	3,2
Unternehmensforschung	33	4,2
EDV, Programmierung	89	11,3
Planung	23	2,9
Investitionsprobleme	130	16,4
Steuern, Revision	14	1,8
Rechtliche Probleme	15	1,9
Produktions- und Kostentheorie	22	2,8
Mathematische Verfahren und Methoden	27	3,4
Arbeitswissenschaft	8	1,0
Personalfragen	7	0,9
Volkswirtschaftliche Teilprobleme	13	1,6
Sonstiges	34	4,3
Summe der Nennungen (Keine Angaben von 338 Probanden)	790	100,0

65. Haben Sie promoviert, oder wollen Sie promovieren?

	Absolut	Prozent
Promoviert	47	5,7
Promotion ist nicht beabsichtigt	544	65,6
Promoviere zur Zeit	90	10,8
Promotion ist beabsichtigt, aber noch nicht begonnen	105	12,7
Keine Angabe	43	5,2
Summe	829	100,0

66. Haben Sie während Ihres Studiums aktiv mitgearbeitet bei:

	Absolut	Prozent
der Studentenvertretung (Asta, Parlament usw.)	53	6,4
einer politischen Hochschulgruppe	25	3,0
einer studentischen Selbsthilfeorganisation (zum Beispiel Arbeitsvermittlung, Skriptenverlag oder ähnliches)	67	8,1
in keiner derartigen Institution	684	82,5
Summe der Nennungen (Keine Angaben von 13 Probanden)	829	100,0

67. Waren Sie vor Ihrem Betriebswirtschaftslehre-Studium ganztags oder halbtags erwerbstätig? (Bitte auch Wehrdienst, Praktikum und ähnliches berücksichtigen.)

	Absolut	Prozent
Nein	175	16,9
Ja, und zwar		
Wehrdienst	120	11,6
angefangene kaufmännische Lehre	13	1,2
abgeschlossene kaufmännische Lehre	242	23,3
angefangene sonstige Lehre	6	0,6
abgeschlossene sonstige Lehre	10	1,0
Praktikum unter 6 Monaten	67	6,5
Praktikum 6 oder mehr Monate	253	24,4
sonstige Erwerbstätigkeit	150	14,5
Summe der Nennungen	1.036	100,0
(Keine Angaben von 9 Probanden)		

68. Waren Sie während Ihres Betriebswirtschaftslehre-Studiums ganztags oder halbtags erwerbstätig? (Kurzfristige Aushilfsarbeiten bitte nicht berücksichtigen.)

	Absolut	Prozent
Nein	318	37,2
Ja, und zwar		
Praktikum unter 6 Monaten	42	4,9
Praktikum 6 und mehr Monate	152	17,8
sonstige Erwerbstätigkeit		
unter 6 Monaten	35	4,1
6 bis 12 Monate	151	17,6
13 bis 24 Monate	92	10,7
mehr als 24 Monate	66	7,7
Summe der Nennungen	856	100,0
(Keine Angaben von 24 Probanden)		

69. In welchem Jahr sind Sie geboren?

	Absolut	Prozent
Vor 1932	11	1,3
1932	2	0,2
1933	3	0,4
1934	10	1,2
1935	20	2,4
1936	34	4,1
1937	64	7,7
1938	113	13,6
1939	126	15,2
1940	167	20,2
1941	119	14,4
1942	78	9,4
1943	52	6,3
1944	22	2,7
1945	2	0,2
Keine Angabe	6	0,7
Summe	829	100,0

70. Geschlecht

	Absolut	Prozent
Männlich	790	95,3
Weiblich	39	4,7
Summe	829	100,0

71. Familienstand

	Absolut	Prozent
Ledig	168	20,3
Verheiratet	643	77,6
Verwitwet, geschieden	12	1,4
Keine Angabe	6	0,7
Summe	829	100,0

72. Staatsangehörigkeit (siehe Auswahlkriterien)

73. Welchen Bildungsabschluß hatte Ihr Vater (beziehungsweise sonstiger ehemaliger Erziehungsberechtigter)?

	Absolut	Prozent
Volksschule	238	28,7
Mittelschule/Realschule/Mittlere Reife	209	25,2
Abitur (ohne Studium)	97	11,7
Fachschule (Ingenieurschule)	76	9,2
Hochschulstudium ohne Abschluß	19	2,3
Hochschulabschluß (Dipl., Dr., Staatsexamen)		
1. ohne nähere Angabe	8	1,0
2. in Wirtschaftswissenschaften	23	2,8
3. in sonstiger Fachrichtung	149	18,0
Sonstiges	7	0,8
Keine Angabe	3	0,3
Summe	829	100,0

74. Welche Stellung im Beruf hat beziehungsweise hatte Ihr Vater (beziehungsweise sonstiger ehemaliger Erziehungsberechtigter) zuletzt?

	Absolut	Prozent
Freie Berufe (zum Beispiel Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer)	72	8,7
Selbständiger Gewerbetreibender (mit mehr als 10 Beschäftigten)	121	14,6
Selbständiger Gewerbetreibender (mit weniger als 10 Beschäftigten)	100	12,0
Leitender Angestellter	207	25,0
Sonstiger Angestellter	102	12,3
Beamter des höheren Dienstes	64	7,7
Beamter des gehobenen Dienstes	74	8,9
Beamter des einfachen Dienstes	19	2,3
Landwirt	19	2,3
Arbeiter	34	4,1
Sonstiges	9	1,1
Keine Angabe	8	1,0
Summe	829	100,0

75. Falls Ihr Vater (beziehungsweise sonstiger ehemaliger Erziehungsberechtigter) in der Wirtschaft tätig ist beziehungsweise zuletzt tätig war: In welchem Wirtschaftszweig ist beziehungsweise war er zuletzt tätig?

	Absolut	Prozent
Land- und Forstwirtschaft	31	5,0
Energiewirtschaft, Bergbau	30	4,8
Chemische Industrie	31	5,0
Metallerzeugung, Gießerei	13	2,1
Maschinen-, Fahrzeugbau	42	6,7
Elektrotechnik, Feinmechanik	36	5,8
Holz-, Papier-, Druckgewerbe	30	4,8
Textil- und Bekleidungs-gewerbe	24	3,8
Nahrungs- und Genußmittel-gewerbe	50	8,0
Baugewerbe	38	6,1
Handel	112	18,0
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	21	3,4
Kredit- und sonstige Finanzierungsinstitute	21	3,4
Versicherungsgewerbe	20	3,2
Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung	21	3,4
Unternehmensberatung und ähnliches	6	0,9
Sonstiges	26	4,2
Keine Angabe	71	11,4
Zwischensumme	623	100,0
Trifft nicht zu	206	
Summe	829	

10.3 Fragebogen

INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG
in der
MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT
- Abteilung Ökonomie -
Prof. Dr. F. Edding

1 Berlin 31
Berliner Strasse 112
Im September 1970

Erhebung: Berufssituation von Diplom-Kaufleuten - Fragebogen -

1. Sind Sie zur Zeit erwerbstätig?

- Ja, voll bzw. ganztags
- Ja, teilzeit bzw. halbtags
- Nein, arbeitslos und auf der Suche nach einer Tätigkeit
- Nein, freiwillig nicht erwerbstätig
- Nein, ich studiere noch/wieder
- Sonstiges (bitte angeben)

Falls Sie zur Zeit nicht erwerbstätig sind, bitte gleich weiter zu Frage 56.

2. Seit wann sind Sie, nach Abschluß Ihres BWL-Studiums, erwerbstätig?

Seit 19
(Monat) (Jahr)

3. Zu welcher der folgenden Gruppen gehören Sie?

- Selbständiger in Handel und Gewerbe
- Freie Berufe
- Angestellter im öffentlichen Dienst
- Angestellter
- Beamter
- Freie Tätigkeit auf Honorarbasis u. ä.
- Sonstiges (bitte angeben)

4. In welchem der folgenden Bereiche sind Sie hauptberuflich tätig?

- Wirtschaft (Industrie, Handel etc.)
- Öffentliche Verwaltung
- Verbände und Parteien
- Hochschule
- Forschung (außerhalb der vorher genannten Bereiche)
- Sonstiges (bitte angeben)

5. Falls Sie in der Wirtschaft tätig sind; Welchem Wirtschaftszweig ist die Organisation, in der Sie hauptberuflich tätig sind, zuzuordnen?

- Bin nicht in der Wirtschaft tätig
- Bin in der Wirtschaft tätig und zwar:
 - Land- und Forstwirtschaft
 - Energiewirtschaft, Bergbau
 - Chemische Industrie
 - Metallerzeugung, Gießerei
 - Maschinen-, Fahrzeugbau
 - Elektrotechnik, Feinmechanik
 - Holz-, Papier-, Druckgewerbe
 - Textil- und Bekleidungsgewerbe
 - Nahrungs- und Genußmittelgewerbe
 - Baugewerbe
 - Handel
 - Verkehr und Nachrichtübermittlung
 - Kredit- und sonstige Finanzierungsinstitute
 - Versicherungsgewerbe
 - Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung
 - Unternehmensberatung u. ä.
 - Sonstiges (bitte angeben)

.....

6. Wie viele Beschäftigte hat die Organisation insgesamt, der Sie zur Zeit angehören?

- 1 - 10
- 11 - 100
- 101 - 1000
- 1001 - 10 000
- mehr als 10 000

7. Falls die Gesamtorganisation in größere Teileinheiten gegliedert ist; Wie viele Beschäftigte hat die organisatorische Teileinheit (Werk, Betrieb, Filiale, Institut, Amt u.ä., nicht Abteilung), in der Sie zur Zeit beschäftigt sind?

- 1 - 10
- 11 - 100
- 101 - 1000
- 1001 - 10 000
- mehr als 10 000

8. Seit wann sind Sie bei dieser Organisation beschäftigt?

Seit 19
(Monat) (Jahr)

9. Seit wann haben Sie Ihre jetzige Position (Stelle) inne?

Seit 19
(Monat) (Jahr)

10. Wie wird Ihre derzeitige Position (Stelle) bezeichnet und welcher Abteilung bzw. welchem Funktionsbereich ist diese zugeordnet? (z. B. Abteilungsleiter Personalwesen; Sachbearbeiter Betriebsbuchhaltung; Einkäufer)

.....

11. Handelt es sich bei Ihrer Position (Stelle) um eine Stabsstelle bzw. sind Sie Mitglied einer Stabsabteilung?

- Ja
- Nein

12. Werden Sie ausschließlich mit entscheidungsvorbereitenden bzw. beratenden Aufgaben betraut?

Ja

Nein

13. Beschreiben Sie bitte kurz Ihre wichtigsten Arbeitsaufgaben:

.....
.....
.....
.....
.....

14. Wie hoch ist Ihr derzeitiges laufendes Bruttoberufseinkommen im Monat?

bis 999 DM

1000 - 1399 DM

1400 - 1599 DM

1600 - 1799 DM

1800 - 1999 DM

2000 - 2199 DM

2200 - 2599 DM

2600 - 2999 DM

3000 - 3999 DM

4000 und mehr DM

15. In welcher Höhe erhalten Sie darüber hinaus besondere Zuwendungen (Gratifikationen, Erfolgsbeteiligung u. ä.)?

Durchschnittlich pro Jahr DM

16. Wie viele Hierarchieebenen befinden sich in Ihrer Organisation einschließlich der obersten Organisationsspitze (Vorstand, Geschäftsleitung u. ä.) insgesamt noch über Ihnen?

..... Ebenen

17. Wie viele Hierarchieebenen befinden sich unter Ihrer?

..... Ebenen

18. Wie vielen Personen können Sie unmittelbar oder mittelbar - durch Ihnen direkt Untergebene - Anweisungen erteilen (außer Sekretärinnen bzw. Schreibkräften)?

keiner (bitte gleich weiter zu Frage 20)

1 Person

2 - 4 Personen

5 - 9 Personen

10 - 29 Personen

30 - 99 Personen

100 und mehr Personen

weiß nicht

19. Wie viele Personen sind Ihnen davon unmittelbar unterstellt?

..... Personen

20. Falls Sie in der Wirtschaft tätig sind; Haben Sie Prokura oder Handlungsvollmacht?

Bin nicht in der Wirtschaft

Prokura

Handlungsvollmacht

weder noch

21. Gibt es in Ihrer Organisation institutionalisierte Einführungs- und Ausbildungsprogramme, die eine Diskrepanz zwischen BWL-Studium und Praxis in Ihrer Organisation überwinden sollen?

Nein (bitte gleich weiter zu Frage 23)

Ja, und zwar solche, die neben der normalen Berufstätigkeit absolviert werden können. (Das Vertragsverhältnis ist ein Arbeitsverhältnis).

Ja, und zwar eine ganztägige organisationsinterne Ausbildung mit Praktika in Abteilungen (traineeship, Industriereferendariat, Informandensystem u. ä.; das Vertragsverhältnis ist zunächst Ausbildungsverhältnis)

Sonstiges (bitte angeben)

.....

22. Haben Sie an einem dieser institutionalisierten Einführungs- und Ausbildungsprogramme teilgenommen? Wenn ja, an welchem?

Nein, ich habe an keinem teilgenommen

Ja, ich habe teilgenommen und zwar an

.....

.....

Ja, ich nehme zur Zeit teil und zwar an

.....

.....

23. Haben Sie in den vergangenen zwei Jahren an wirtschaftswissenschaftlichen Fachkongressen, Fachvorträgen oder sonstigen Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen können?

Nein

Ja

Falls ja; Um welche Veranstaltungen hat es sich dabei gehandelt und wie lange haben sie gedauert?

.....

.....

24. An jedem Arbeitsplatz fallen in der Regel Routinearbeiten an. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit müssen Sie durchschnittlich für die **Erladigung** solcher Arbeiten verwenden?

..... %

25. Kennen Sie eine schriftliche Stellenbeschreibung Ihrer jetzigen Position (Stelle), in der die einzelnen Arbeitsaufgaben genau beschrieben sind?

Ja, ich kenne sie genau

Ja, aber nicht genau

Nein, ich kenne keine

26. Von wem gehen die Initiativen zu den einzelnen Handlungen aus, die Sie im Rahmen des Ihnen übertragenen Aufgabenbereiches ausführen?
(Sie können mehrere Felder ankreuzen)

- a. Von meinem Vorgesetzten
- b. Von anderen Mitarbeitern
- c. Ist durch allgemeine Anweisung festgelegt
(z.B. Arbeitsanweisungen, Arbeitsplatzbeschreibungen, Richtlinien)
- d. Ergeben sich zwangsläufig aus dem Arbeitsablauf
- e. Sonstiges (bitte angeben)
-

Ordnen Sie bitte die vorgegebenen Kategorien - soweit sie zutreffen - in der Rangfolge ihrer Häufigkeit!
(z.B. d, b, a)

.....

27. Nutzen Ihnen Ihre im BWL-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Bearbeitung der Ihnen übertragenen Aufgaben?

- Überhaupt nicht
- Selten
- Häufig (bitte gleich weiter zu Frage 29)
- Sehr häufig (bitte gleich weiter zu Frage 29)

28. Nutzen Ihnen die im BWL-Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nur selten oder überhaupt nicht, weil (bitte nur ein Feld ankreuzen)

- für die Erledigung der Ihnen übertragenen Aufgaben das Studium einer anderen Fachrichtung sinnvoller gewesen wäre? Welcher Fachrichtung?
- ein Studium zur Erfüllung der Ihnen übertragenen Aufgaben nicht notwendig ist?
- im BWL-Studium, so wie Sie es absolviert haben, vorwiegend Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt wurden, die in Ihrer Berufssituation nicht verwertbar sind?
- es bei der Erledigung der Ihnen übertragenen Aufgaben auf in einem bestimmten Fachstudium erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten nicht ankommt, sondern lediglich die Tatsache eines absolvierten Studiums von Bedeutung ist?
- Sonstiges (bitte angeben)

29. Hat Ihnen bisher bei der Erledigung der Ihnen übertragenen Aufgaben Ihre damalige intensive Beschäftigung mit Ihrem Diplomarbeitsthema genutzt?

Ja

Nein

30. Nehmen wir einmal an, Sie würden Ihre jetzige Position aufgeben, wer wäre dann nach Ihrer Ansicht als Ihr Nachfolger für diese Position am besten geeignet?

Ein Diplom-Kaufmann

Ein Diplom-Volkswirt

Ein Diplom-Wirtschaftsingenieur

Ein Akademiker einer anderen Fachrichtung.
Welcher?

Ein grad. Betriebswirt (HWF -Absolvent)

Ein Praktiker (kaufm. Lehre)

Sonstiges (bitte angeben)

31. Worauf sollte bei der Auswahl Ihres Nachfolgers Ihrer Ansicht nach besonders geachtet werden? (Bitte nur ein Feld ankreuzen)

Auf fundierte spezifische Fachkenntnisse

Auf allgemeine Qualifikationen, (wie z.B. Fähigkeit zur
Menschenführung, Ausdrucksfähigkeit, Abstraktionsvermögen)

Sonstiges (bitte angeben)

.....

32. Wie wichtig sind Ihnen generell folgende Aspekte im Berufsleben?
(Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile ein Feld an)

	<u>unwichtig</u>	<u>wenig wichtig</u>	<u>wichtig</u>	<u>sehr wichtig</u>
Anwendungsmöglichkeiten für Kenntnisse aus dem Studium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktmöglichkeiten und Kommunikation mit Fachkollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Chance, Vorstellungen, die man in der Ausbildung gewonnen hat, auch durchzusetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Nun eine Frage zum Führungsstil Ihres Vorgesetzten; Wie wirkt Ihr direkter Vorgesetzter vorwiegend auf die einzelnen Tätigkeiten, die Sie verrichten, ein? Durch

- Befehle
- Anordnungen
- Spezielle Aufträge
- Allgemeine Aufträge
- Empfehlungen
- Anregungen
- Informationen
- Überhaupt nicht, da die einzelnen Handlungen durch Anweisungen (Arbeitsplatzbeschreibung etc.) festgelegt sind
- Sonstiges (bitte angeben)

34. War bzw. ist zur Zeit einer Ihrer Familienangehörigen in der Organisation, der Sie jetzt angehören, beschäftigt?

- Ja
- Nein

Wenn ja, steht bzw. stand er auf einer höheren oder einer niedrigeren Hierarchiestufe als Sie selbst?

- auf einer höheren
- auf der gleichen
- auf einer niedrigeren

35. Über welche formalen Bildungsabschlüsse verfügen Ihre Kollegen?

	Direkter Vorgesetzter (bitte nur ein Feld ankreuzen)	Mit Ihnen ranggleiche Mit- arbeiter in Ihrer Abteilung (bitte sämtliche zutreffende Felder ankreuzen)	Rangniedrigere Mitarbeiter in Ihrer Abteilung außer Schreib- kräften (bitte sämtliche zu- treffende Felder ankreuzen)
Diplom-Kaufmann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplom-Volkswirt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplom-Wirtschaftsingenieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jurist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialwissenschaftler (Soziologen, Politologen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akademiker einer anderen Fachrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
grad. Betriebswirt (HWF-Absolvent)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nichtakademiker mit Abitur und kaufm. Lehre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nichtakademiker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiß nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Akademiker finden auf sehr verschiedene Weise eine Tätigkeit; wie war das bei Ihnen?
Auf welche Weise sind Sie zu der Organisation gekommen, der Sie zur Zeit angehören?
(Sie können mehrere Felder ankreuzen)

- Vermittlung durch das Arbeitsamt
- Bewerbung aufgrund einer Stellenanzeige o. ä.
- Eigenes Stellengesuch in einer Zeitung o. ä.
- Unaufgeforderte Bewerbung
- Kontakte aufgrund fachlicher Arbeiten vor dem Studium
(zum Beispiel Lehre)
- Kontakte aufgrund fachlicher Arbeiten während des
Studiums (zum Beispiel Praktikum, Diplomarbeit)
- Hinweise von bereits beschäftigten Studienkollegen
- Hinweise durch Personen des Lehrkörpers der Universität
- Familiäre Kontakte
- Kontakte durch die Mitarbeit in der Studentenvertretung o. ä.
- Hinweise von Bekannten
- Sonstiges (bitte angeben)

37. Wenn Sie einmal zurückdenken: Welche der folgenden Faktoren waren wohl ent-
scheidend dafür, daß Sie bei Ihrer jetzigen Organisation eingestellt wurden?
(Sie können mehrere Felder ankreuzen)

- Der persönliche Eindruck, den Sie gemacht haben
- Allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Betriebswirtschaftliche Spezialkenntnisse
- Empfehlung anderer Diplom-Kaufleute
- Sonstige persönliche Bekanntschaften
- Kenntnisse, die Sie sich sonst angeeignet haben, welche?
.....
- Familiäre Beziehungen
- Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Verband, Verein oder Partei
- Empfehlung eines Professors
- Frühere praktische Berufserfahrung (zum Beispiel Lehre)
- Thema der Diplomarbeit bzw. der Dissertation
- Sonstiges (bitte angeben)

38. Wer war bei Ihrem Einstellungsgespräch bzw. einer entsprechenden Zusammenkunft anwesend? (Sie können mehrere Felder ankreuzen)

- Personalleiter
- zukünftiger Vorgesetzter
- Sonstige (bitte angeben)

39. Sind Sie Mitglied einer betriebswirtschaftlichen Fachvereinigung?

- Ja
- Nein

Wenn ja, in welcher? (Bitte angeben)
.....

40. Lesen Sie regelmäßig wirtschaftswissenschaftliche Fachzeitschriften?

- Nein (bitte gleich weiter zu Frage 42)
- Ja

Wenn ja, welche? (Bitte Titel angeben)
.....
.....

41. Werden Ihnen alle diese Fachzeitschriften von Ihrer Organisation laufend zur Verfügung gestellt?

- Ja
- Nein

42. Entspricht Ihre derzeitige Berufssituation im großen und ganzen dem, was Sie sich für den heutigen Zeitpunkt im Rahmen Ihrer langfristigen Karrierevorstellungen erhofft haben?

- Ja, im großen und ganzen
- Nein, eher nicht
- Sonstiges (bitte angeben)

43. Hat sich in der Zeitspanne, während der Sie Ihre jetzige Position (Stelle) inne haben, an den von Ihnen zu erledigenden Tätigkeiten Nennenswertes verändert?

- Nein, in der Zwischenzeit hat sich nichts Nennenswertes verändert (bitte gleich weiter zu Frage 51)
- Ja, es sind neue Aufgaben hinzugekommen
- Ja, einzelne Aufgaben sind modifiziert worden
- Ja, die Aufgabenschwerpunkte haben sich verschoben
- Ja, die Arbeitsmethoden bzw. Arbeitsverfahren haben sich geändert
- Sonstiges (bitte angeben)

44. Bitte geben Sie kurz an, was sich verändert hat:

.....
.....
.....

45. Diese Veränderungen der Tätigkeiten auf der von Ihnen eingenommenen Position (Stelle) können von verschiedenen Personen bzw. Abteilungen initiiert worden sein. Wie war das bei den Veränderungen, die Ihre jetzige Position (Stelle) betrafen?

Die wichtigsten Veränderungen haben stattgefunden

- auf Initiative meines Vorgesetzten bzw. einer anderen in der Hierarchie über mir stehenden Person
- auf Initiative spezieller, in unserer Organisation vorhandenen Stellen bzw. Abteilungen, die zur Überprüfung und Verbesserung des Arbeitsablaufs eingerichtet wurden (Organisationsabteilung, Revisionsabteilung o. ä.)
- auf Initiative externer Berater (Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater u. ä.)
- Sonstiges (bitte angeben)
.....
- Weiß nicht

46. Mußten komplementäre Veränderungen an anderen Positionen (Stellen) gleichzeitig vorgenommen werden?

Nein, die Veränderungen beschränkten sich auf meine Position (Stelle) (bitte gleich weiter zu Frage 48)

Ja, an anderen Stellen innerhalb der Abteilung, der auch ich angehöre, mußten Veränderungen vorgenommen werden

Ja, an Positionen (Stellen) in anderen Abteilungen mußten Veränderungen vorgenommen werden

Weiß nicht

47. Handelte es sich bei diesen Stellen bzw. Positionen auch um solche, die in der Hierarchie über Ihrer Position stehen?

Ja

Nein

48. Ist Ihr Einkommen aufgrund dieser Veränderungen angehoben worden?

Ja

Nein

49. Ist die von Ihnen besetzte Position (Stelle) aufgrund der Veränderungen einer anderen Hierarchieebene zugeordnet worden?

Ja, sie ist einer höheren Hierarchieebene zugeordnet worden

Nein, sie ist auf der gleichen Hierarchieebene wie vorher geblieben

Ja, sie ist einer niedrigeren Hierarchieebene zugeordnet worden

50. Können Sie aufgrund der Veränderungen stärker als vorher spezifische betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse oder aber allgemeine Qualifikationen (wie z.B. Ausdrucksfähigkeit, Abstraktionsvermögen, Fähigkeit zur Menschenführung) im Rahmen Ihrer Tätigkeit anwenden?

Ja, spezifische Fachkenntnisse

Ja, allgemeine Qualifikationen

Nein, weder noch

Sonstiges (bitte angeben)

51. Unabhängig davon, ob an Ihrer jetzigen Position (Stelle) in der Vergangenheit Veränderungen vorgenommen worden sind oder nicht; Halten Sie (weitere)Veränderungen an den von Ihnen zu erledigenden Tätigkeiten für sinnvoll und wünschenswert?

(Weitere) Veränderungen halte ich derzeit nicht für sinnvoll
(bitte gleich weiter zu Frage 54)

Meiner Meinung nach sollten folgende Veränderungen (noch)
vorgenommen werden; (Geben Sie diese bitte kurz an)

.....
.....
.....

52. Haben Sie versucht, diese von Ihnen gewünschten Veränderungen an Ihrer derzeitigen Position (Stelle) durchzusetzen?

Ja, ich habe es versucht, aber ohne Erfolg

Nein, ich habe es aufgrund früherer Erfahrungen
nicht mehr versucht (bitte gleich weiter zu Frage 54)

Nein, ich bin bisher noch nicht dazu gekommen
(bitte gleich weiter zu Frage 54)

Sonstiges (bitte angeben)

53. Woran ist Ihrer Meinung nach die Durchsetzung der von Ihnen gewünschten Veränderungen gescheitert? (Sie können mehrere Felder ankreuzen)

An zu hohen Kosten

An technischen Schwierigkeiten

An organisatorischen Schwierigkeiten

Am persönlichen Widerstand meines Vorgesetzten

Am persönlichen Widerstand meiner ranggleichen Mitarbeiter

Am persönlichen Widerstand meiner Untergebenen

Sonstiges (bitte angeben)

54. Wer hat vor Ihnen das gemacht, was heute Ihre Hauptaufgaben sind?
(Sie können mehrere Felder ankreuzen)

- Eine Person
- Meine Hauptaufgaben waren vorher auf mehrere Personen verteilt
- Einige meiner Hauptaufgaben wurden vorher nicht berücksichtigt
- Der überwiegende Teil meiner Hauptaufgaben wurde vorher nicht wahrgenommen (bitte gleich weiter zu Frage 56)
- Sonstiges (bitte angeben)

55. Welchen formalen Bildungsabschluß hatte Ihr Vorgänger?
(Bei mehreren Vorgängern; Kreuzen Sie bitte alle zutreffenden Felder an)

- Diplom-Kaufmann
- Diplom-Volkswirt
- Diplom-Wirtschaftsingenieur
- Jurist
- Sozialwissenschaftler
- Akademiker einer anderen Fachrichtung
- grad. Betriebswirt (HWF-Absolvent)
- Nichtakademiker mit Abitur und kaufm. Lehre
- Nichtakademiker
- Sonstiges (bitte angeben)
- Weiß nicht

56. Machen Sie bitte in der folgenden Tabelle nähere Angaben über Ihre früheren Berufstätigkeiten seit Abschluß Ihres BWL-Studiums. (Bitte geben Sie auch Halbtagsstätigkeiten und Positions(Stellen)wechsel innerhalb einer Organisation an und tragen Sie Zeiten, in denen Sie nicht erwerbstätig waren, mit dem Vermerk "nicht erwerbstätig" ein.

Angaben zu früheren Berufstätigkeiten

	Dauer von - bis (nach Monaten)	Ort	institutioneller Bereich, ggf. Wirtschaftszweig	Bezeichnung der Tätigkeit (z.B. Einkäufer)	War das ein Positionswechsel innerhalb der gleichen Organisation		Letztes Bruttoberufs- einkommen im Monat
					ja	nein	
Beispiel	Mai 1966 - September 1968	Kassel	Elektrotechnik	Assistent der Geschäftsleitung		X	1.750, --
erste Tätigkeit nach Abschluß des Studiums							
zweite Tätigkeit							
dritte Tätigkeit							
vierte Tätigkeit							
fünfte Tätigkeit							

Und nun bitten wir Sie um einige Angaben zu Ihrer Ausbildung:

57. Welche Art von Hochschulreife haben Sie erworben?

- Altsprachlich-humanistisches Abitur
- Neusprachliches Abitur
- Mathematisch-naturwissenschaftliches Abitur
- Wirtschaftsabitur
- 2. (berufsbezogener) Bildungsweg, Sonderreifeprüfung
- Sonstiges (bitte angeben)

58. In welchem Jahr haben Sie die Hochschulreife erworben?

19

59. Wo haben Sie die Hochschulreife erworben?

- BRD (bitte Bundesland angeben)
- Berlin (West)
- Berlin (Ost) oder DDR
- Ausland

60. Haben Sie außer Ihrem BWL-Studium ein Studium in einer anderen Fachrichtung ganz oder teilweise absolviert?

- Nein
- Ja

Falls ja: In welcher Fachrichtung?

Wie lange? Vom SS/WS 19 ... bis SS/WS 19

Ggf. mit welchem Abschluß?

61. Wann haben Sie mit Ihrem BWL-Studium begonnen?

SS/WS 19

Hatten Sie Ihr BWL-Studium unterbrochen (z.B. Urlaubssemester u.ä.)

Nein

Ja, für Semester

62. Wie lautete das Thema Ihrer Diplomarbeit?

.....

.....

63. In welchem Fächern sind Sie im Diplom-Hauptexamen mündlich geprüft worden?

.....

.....

.....

.....

64. Mit welchen Spezialgebieten (z.B. Investitionsrechnung, Ablauforganisation, Einsatz von EDV) haben Sie sich im Rahmen Ihres Studiums besonders beschäftigt?

.....

.....

65. Haben Sie promoviert oder wollen Sie promovieren?

Promoviert 19

Promotion ist nicht beabsichtigt

Promoviere zur Zeit

Promotion ist beabsichtigt, aber noch nicht begonnen

66. Haben Sie während Ihres Studiums aktiv mitgearbeitet bei:

der Studentenvertretung (Asta, Parlament etc.)

einer politischen Hochschulgruppe

einer studentischen Selbsthilfeorganisation (z. B. Arbeitsvermittlung, Skriptenverlag o. ä.)

.....

.....

in keiner derartigen Institution

67. Waren Sie vor Ihrem BWL-Studium ganztags oder halbtags erwerbstätig?
(Bitte auch Wehrdienst, Praktikum u. ä. berücksichtigen)

Nein

Ja

Falls ja: Was war das für eine Tätigkeit? Und wie lange haben Sie diese ausgeübt?

<u>Tätigkeit</u>	<u>Dauer in Monaten</u>
Wehrdienst Monate
Kaufm. Lehre Monate
Sonstige Lehre Monate
Praktikum Monate
Sonstiges (bitte angeben)	
..... Monate
..... Monate

68. Waren Sie während Ihres BWL-Studiums ganztags oder halbtags erwerbstätig?
(Kurzfristige Aushilfsarbeiten bitte nicht berücksichtigen)

Nein

Ja

Falls ja: Was war das für eine Tätigkeit und wie lange haben Sie diese ausgeübt?

<u>Tätigkeit</u>	<u>Dauer in Monaten</u>
..... Monate
..... Monate
..... Monate
..... Monate

Und nun bitten wir Sie noch um einige persönliche Angaben:

69. In welchem Jahr sind Sie geboren?

19

70. Geschlecht

männlich

weiblich

71. Familienstand

ledig

verheiratet

verwitwet, geschieden

72. Staatsangehörigkeit

.....

73. Welchen Bildungsabschluß hatte Ihr Vater (bzw. sonstiger ehemaliger Erziehungsberechtigter)?

- Volksschule
- Mittelschule / Realschule / Mittlere Reife
- Abitur (ohne Studium)
- Fachschule (Ingenieurschule)
- Hochschulstudium ohne Abschluß
- Hochschulabschluß (Dipl., Dr., Staatsexamen)
(bitte Fachrichtung angeben)
-
- Sonstiges (bitte angeben)
-
-

74. Welche Stellung im Beruf hat bzw. hatte Ihr Vater (bzw. sonstiger ehemaliger Erziehungsberechtigter) zuletzt?

- Freie Berufe (z.B. Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer)
- Selbständiger Gewerbetreibender (mit mehr als 10 Beschäftigten)
- Selbständiger Gewerbetreibender (mit weniger als 10 Beschäftigten)
- Leitender Angestellter
- Sonstiger Angestellter
- Beamter des höheren Dienstes
- Beamter des gehobenen Dienstes
- Beamter des einfachen Dienstes
- Landwirt
- Arbeiter
- Sonstiges (bitte angeben)

75. Falls Ihr Vater (bzw. sonstiger ehemaliger Erziehungsberechtigter) in der
Wirtschaft tätig ist bzw. zuletzt tätig war:
In welchem Wirtschaftszweig ist bzw. war er zuletzt tätig?

- Land- und Forstwirtschaft
- Energiewirtschaft, Bergbau
- Chemische Industrie
- Metallerzeugung, Gießerei
- Maschinen-, Fahrzeugbau
- Elektrotechnik, Feinmechanik
- Holz-, Papier-, Druckgewerbe
- Textil- und Bekleidungsindustrie
- Nahrungs- und Genussmittelgewerbe
- Baugewerbe
- Handel
- Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- Kredit- und sonstige Finanzierungsinstitute
- Versicherungsgewerbe
- Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung
- Unternehmensberatung u. ä.
- Sonstiges (bitte angeben)

Haben Sie vielen Dank für Ihre Mitarbeit an dieser Untersuchung.
Die Rückseite steht Ihnen für zusätzliche Anregungen und kritische Bemerkungen
zur Verfügung. Für beides wären wir Ihnen dankbar.

11. Literaturverzeichnis

- ALLEN, L. A.: „Identifying Line and Staff“. In: LITTERER, J. A. (Hrsg.): Organizations, Structure, and Behavior. New York und London 1963, S. 94–104.
- ARMBRUSTER, W.: Arbeitskräftebedarfsprognosen als Grundlage der Bildungsplanung. Eine kritische Analyse. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung 1971 (Studien und Berichte, Bd. 23).
- ARMBRUSTER, W., BODENHÖFER, H.-J., und WINTERHAGER, W. D.: „Arbeitswirtschaftliche Probleme einer aktiven Bildungspolitik“. In: Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen, 1969, H. 7, S. 544–558.
- ARMBRUSTER, W., u.a.: Expansion und Innovation. Bedingungen und Konsequenzen der Aufnahme und Verwendung expandierender Bildungsangebote. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung 1971 a.
- ARMBRUSTER, W., u.a.: Zunehmende Verwendung hochqualifizierter Arbeitskräfte – Bedingungen und Konsequenzen. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung 1971 b (hektographiertes Manuskript).
- AUKRUST, O.: „Investment and Economic Growth“. In: Productivity Measurement Review, Bd. 16 (1959), S. 35–53.
- BODENHÖFER, H.-J.: „Zur Theorie der Arbeitskräftebedarfsschätzung für eine wachsende Wirtschaft“. In: Schmollers Jahrbuch, Bd. 90 (1970), H. 2, S. 149 ff.
- BOLTE, K. M., u.a.: Beruf und Gesellschaft in Deutschland. Berufsstruktur und Berufsprobleme. Opladen 1970 (Beiträge zur Sozialkunde, Reihe B: Struktur und Wandel der Gesellschaft).
- BOMBACH, G.: „Quantitative und monetäre Aspekte des Wirtschaftswachstums“. In: HOFFMANN, W. G. (Hrsg.): Finanz- und währungspolitische Bedingungen stetigen Wirtschaftswachstums. Berlin 1959 (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 15), S. 154 ff.
- BOMBACH, G.: „Long-Term Requirement for Qualified Manpower in Relation to Economic Growth“. In: HARRIS, S. E. (Hrsg.): Economic Aspects of Higher Education. Paris: OECD 1964, S. 201 ff. Übersetzt und abgedruckt in HÜFNER, K., und NAUMANN, J. (Hrsg.): Bildungsplanung: Ansätze, Modelle, Probleme. Ausgewählte Beiträge. Stuttgart 1971 (Texte und Dokumente zur Bildungsforschung).
- BOMHARD, D.: Berufsweg und Berufserfolg von Wirtschaftswissenschaftlern. Erlangen/Nürnberg: Diplomarbeit 1970.
- BORRIS, M.: Zur Realität und Reform der Ausbildung und Tätigkeit von Industriekaufleuten. Empirische Befunde und didaktische Reflexionen. Frankfurt a.M. 1972 (hektographiertes Manuskript).
- BRINKMANN, G.: Berufsausbildung und Arbeitseinkommen. Berlin 1967.
- BRINKMANN, G.: Berufsanforderungen und Berufsausbildung. Zur Bestimmung des Bedarfs an hochqualifizierten Arbeitskräften. Tübingen und Zürich 1970.
- CORREA, H., und TINBERGEN, J.: „Quantitative Adaptation to Accelerated Growth“. In: Kyklos, Bd. 15 (1962), H. 3, S. 776 ff.

- DAHRENDORF, R.: Arbeiterkinder an deutschen Universitäten. Tübingen 1965.
- FLEISCHER, J. A.: Grundlagen und Kritik des Manpower-Ansatzes zur Bildungsplanung. München 1971 (hektographiertes Manuskript).
- FÜRSTENBERG, F.: Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft. Stuttgart 1962.
- GÖBEL, H. J.: „Europas Manager am Ende?“ In: Plus, Zeitschrift für Unternehmensführung, 5. Jg. (1971), H. 5, S. 15 f.
- HARTUNG, D., NUTHMANN, R., und WINTERHAGER, W. D.: Politologen im Beruf. Zur Aufnahme und Durchsetzung neuer Qualifikationen im Beschäftigungssystem. Stuttgart 1970 (Texte und Dokumente zur Bildungsforschung).
- HEINDLMAYER, P., u.a.: Berufsanforderungen und Gesamthochschule. Eine quantitative Analyse für die Bundesrepublik Deutschland bis 1991. Berlin: Freie Universität, Institut für Theorie der Wirtschaftspolitik 1971 (hektographiertes Manuskript).
- HESSE, H. A.: Diplom-Ingenieure und Naturwissenschaftler. Studium, Karriere, Studienkritik. Düsseldorf 1970.
- KAMMERER, G., LUTZ, B., und NUBER, C.: Ingenieure und technisches Personal im deutschen Maschinenbau. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. 1970.
- KATH, G., OEHLER, C., und REICHWEIN, R.: Studienweg und Studienerfolg. Berlin: Institut für Bildungsforschung in der Max-Planck-Gesellschaft 1966 (Studien und Berichte, Bd. 6).
- LUTZ, B., und KRINGS, I.: Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikationen. Hannover 1971 (HIS-Brief, Nr. 18).
- LUTZ, B., KRINGS, I., und FLEISCHER, J.: Überlegungen zum Problem des „Bedarfs“ an hochqualifizierten Arbeitskräften und seiner Prognose. Hannover 1970 (HIS-Brief, Nr. 10).
- MERTENS, D.: „Empirische Grundlagen für die Analyse der beruflichen Flexibilität“. In: Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen, 1968, H. 5, S. 336–344.
- NASCHOLD, F.: Organisation und Demokratie. Stuttgart 1969.
- NUTHMANN, R.: „Expansion des Bildungssystems – Probleme und Fragen der Forschung und Planung“. In: WWI-Mitteilungen, 24. Jg. (1971), H. 12, S. 376 ff.
- OFFE, C.: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Frankfurt a.M. 1970.
- PARNES, H. S.: Forecasting Educational Needs for Economic and Social Development. Paris: OECD 1962.
- PEISERT, H.: Soziale Lage und Bildungschancen in Deutschland. München 1967.
- PICHT, G.: Die deutsche Bildungskatastrophe. München 1965.
- PROSS, H., und BOETTICHER, K. W.: Manager des Kapitalismus. Frankfurt a.M. 1971.

RIESE, H.: Die Entwicklung des Bedarfs an Hochschulabsolventen in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden 1967.

RÖPKE, J.: „Innovation, Organisationsstruktur und wirtschaftliche Entwicklung: Zu den Ursachen des wirtschaftlichen Aufstiegs von Japan“. In: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 21 (1970), H. 2, S. 203 ff.

SCHEIN, E. H.: „How to Break in the College Graduate“. In: Harvard Business Review, Bd. 42 (1964), H. 2, S. 68–76.

SCHLAFFKE, W.: Akademisches Proletariat? Die Diskussion über Angebot und Nachfrage hochqualifizierter Arbeitskräfte. Köln 1970 (Berichte des Deutschen Industrieinstituts zu bildungs- und gesellschaftspolitischen Fragen, 2. Jg. (1970), H. 1).

SCHLOTTMANN, U.: „Soziologen im Beruf“. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 20 (1968), H. 3, S. 572 ff.

SCHWARZ, H.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe. München 1969.

SOLOW, R.: „Technical Change and the Aggregate Production Function“. In: Review of Economics and Statistics, Bd. 39 (1957), S. 312 ff.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Fachserie A, Bevölkerung und Kultur. Reihe 10: Bildungswesen. V. Hochschulen. Wiesbaden 1966 und laufende Jahrgänge bis 1971.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Fachserie D, Industrie und Handwerk. Reihe 1: Betriebe und Unternehmen der Industrie. II. Unternehmen, Beschäftigte und Umsatz 1969. Stuttgart und Mainz 1971.

ULRICH, E.: „Deckungsuntersuchungen für Ausbildungsinhalte als Elemente einer beruflichen Substitutionsanalyse“. In: Mitteilungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Erlangen, 1969, H. 10, S. 823–836.

WIDMAIER, H. P., u.a.: Bildungs- und Wirtschaftswachstum. Eine Modellstudie zur Bildungsplanung. Villingen 1966 (Bildung in neuer Sicht, Reihe A, H. 3).

**In der Reihe STUDIEN UND BERICHTÉ
des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung
sind bisher erschienen**

- | | | | |
|-----|---|----|--|
| 1 | Marianne von Rundstedt (vergriffen)
Die Studienförderung in Frankreich in den Jahren 1950–1962.
108 S. Erschienen 1965. | 11 | Werner Kalb (vergriffen)
Stiftungen und Bildungswesen in den USA.
Erschienen 1968. |
| 2 | Fritz Joachim Weiß (vergriffen)
Entwicklungen im Besuch berufsbildender Schulen in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland 1957 bis 1963.
108 S. Erschienen 1965. | 12 | Wolfgang Edelstein, Fritz Sang und Werner Stegelmann
Unterrichtsstoffe und ihre Verwendung in der 7. Klasse der Gymnasien in der BRD (Teil I).
Eine empirische Untersuchung.
360 S. Erschienen 1968. DM 10,--
ISBN 3-87985-004-6 |
| 3 | Lothar Krappmann (vergriffen)
Die Zusammensetzung des Lehrkörpers an den Pädagogischen Hochschulen und entsprechenden Einrichtungen. Wintersemester 1964/65. Erschienen 1966. | 13 | Klaus Huhse
Theorie und Praxis der Curriculum-Entwicklung.
Ein Bericht über Wege der Curriculum-Reform in den USA mit Ausblicken auf Schweden und England.
235 S. Erschienen 1968. DM 10,--
ISBN 3-87985-005-4 |
| 4 | Klaus Herzog (vergriffen)
Das Arbeiten mit Kostenlimits im englischen Schulbau. Ministry of Education, London. – Kostenstudie. Erschienen 1965. | 14 | Willi Voelmy
Systematische Inhaltsanalysen von Quellentexten zum Polytechnischen Unterricht in der zehnklassigen allgemeinbildenden polytechnischen Oberschule der DDR 1959 bis 1966.
141 S. Erschienen 1968. DM 10,--
ISBN 3-87985-006-2 |
| 5 | Marianne von Rundstedt (vergriffen)
Die Studienförderung in Belgien 1950 bis 1963.
115 S. Erschienen 1966. | 15 | Hedwig Rudolph
Finanzierungsaspekte der Bildungsplanung dargestellt am Beispiel des Schulsystems in Bayern.
155 S. Erschienen 1969. DM 10,--
ISBN 3-87985-007-0 |
| 6 | Gerhard Kath, Christoph Oehler und Roland Reichwein (vergriffen)
Studienweg und Studienerfolg.
Eine Untersuchung über Verlauf und Dauer des Studiums von 2.000 Studienanfängern des Sommersemesters 1957 in Berlin, Bonn, Frankfurt/Main und Mannheim.
Mit einem Vorwort von Dietrich Goldschmidt.
Erschienen 1966. | 16 | Franz Scherer (vergriffen)
Ökonomische Beiträge zur wissenschaftlichen Begründung der Bildungspolitik.
Erschienen 1969. |
| 7 | Wolfgang Lempert (vergriffen)
Die Konzentration der Lehrlinge auf Lehrberufe in der Bundesrepublik Deutschland, in der Schweiz und in Frankreich 1950 bis 1963.
Eine statistische Untersuchung. Erschienen 1966. | 17 | Klaus Hüfner
Traditionelle Bildungsökonomie und systemorientierte Bildungsplanung.
207 S. Erschienen 1969. DM 10,--
ISBN 3-87985-008-9 |
| 8 | Rosemarie Nave-Herz (vergriffen)
Vorberuflicher Unterricht in Europa und Nordamerika. Eine Übersicht.
Eingeleitet von Wolfgang Lempert. Erschienen 1966. | 18 | Ulrich Oevermann (vergriffen; Neuauflage Edition Suhrkamp)
Sprache und soziale Herkunft.
Ein Beitrag zur Analyse schichtenspezifischer Sozialisationsprozesse und ihrer Bedeutung für den Schulerfolg. Erschienen 1970. |
| 9 A | Klaus Hüfner
Bibliographische Materialien zur Hochschulforschung.
Hochschulökonomie und Bildungsplanung.
Zweite erweiterte Auflage, 199 S. Erschienen 1968.
DM 10,--
ISBN 3-87985-001-1 | 19 | Wolfgang Berger
Zur Theorie der Bildungsnachfrage.
Ein Beitrag zur Identifizierung der Determinanten privater Nachfrage nach formaler Bildung.
162 S. Erschienen 1969. DM 10,--
ISBN 3-87985-009-7 |
| 9 B | Susanne Kleemann
Bibliographische Materialien zur Hochschulforschung.
Sozialisationsprozesse und Einstellungsveränderungen in der Hochschule am Beispiel USA.
178 S. Erschienen 1969. DM 10,--
ISBN 3-87985-002-X | 20 | Adolf Kell
Die Vorstellungen der Verbände zur Berufsausbildung (2 Bände).
616 S. Erschienen 1970. DM 20,--
ISBN 3-87985-010-0 |
| 10 | Klaus Herzog und Guy Oddie (OECD)
Technologische oder ökonomische Lösung des Schulbauproblems. – Wirtschaftlichkeit im Schulbau.
316 S. Erschienen 1968. DM 10,--
ISBN 3-87985-003-8 | 21 | Frank Händle
Management in Forschung und Entwicklung.
Bibliographische Materialien mit einer Einführung.
167 S. Erschienen 1971. DM 10,--
ISBN 3-87985-011-9 |
| | | 22 | Peter Müller (vergriffen)
Dokumentation zur Lehrerbildung (2 Bände).
Erschienen 1971. |

- 23 Wolfgang Armbruster
Arbeitskräftebedarfsprognosen als Grundlage der Bildungsplanung.
Eine kritische Analyse.
210 S. Erschienen 1971. DM 10,-
ISBN 3-87985-012-7
- 24 Hartmut J. Zeiher
Unterrichtsstoffe und ihre Verwendung in der 7. Klasse des Gymnasiums in der BRD (Teil II).
Deutschunterricht.
261 S. Erschienen 1972. DM 10,-
ISBN 3-87985-013-5
- 25 Claus Oppelt, Gerd Schrick und Armin Bremmer
Gelernte Maschinenschlosser im industriellen Produktionsprozeß.
Determinanten beruflicher Autonomie an Arbeitsplätzen von Facharbeitern und Technischen Angestellten in der Westberliner Industrie.
184 S. Erschienen 1972. DM 10,-
ISBN 3-87985-014-3
- 26 Annegret Harnischfeger
Die Veränderung politischer Einstellungen durch Unterricht.
Ein Experiment zur Beeinflussung der Nationbezogenheit.
268 S. Erschienen 1972. DM 10,-
ISBN 3-87985-015-1
- 27 Enno Schmitz
Das Problem der Ausbildungsfinanzierung in der neoklassischen Bildungsökonomie.
127 S. Erschienen 1973. DM 10,-
ISBN 3-87985-016-X
- 28 Doris Elbers
Curriculumreformen in den USA – Anspruch und Wirklichkeit.
Ein Beitrag zur curriculumtheoretischen Diskussion einschließlich einer Dokumentation amerikanischer Forschungsprojekte.
205 S. Erschienen 1973. DM 10,-
ISBN 3-87985-017-8
- 29 Peter Matthias
Determinanten des beruflichen Einsatzes hochqualifizierter Arbeitskräfte – Zur Berufssituation von Diplom-Kaufleuten.
205 S. Erschienen 1973. DM 10,-
ISBN 3-87985-018-6
- 30 Gisela Klann
Sprachliche Kommunikation und Sozialisation. Ein Beitrag zur Kritik der Soziolinguistik im Rahmen einer empirischen Untersuchung (Arbeitstitel).
In Herstellung.
ISBN 3-87985-019-4

In der Buchreihe TEXTE UND DOKUMENTE ZUR BILDUNGSFORSCHUNG
(Verlag Ernst Klett, Stuttgart; über den Buchhandel zu beziehen)

Günter Palm
Die Kaufkraft der Bildungsausgaben.
Ein Beitrag zur Analyse der öffentlichen Ausgaben für Schulen und Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland 1950 bis 1962.
183 S. Erschienen 1966. Kartoniert DM 26,-, Linson DM 32,-

Torsten Husén und Gunnar Boalt
Bildungsforschung und Schulreform in Schweden.
254 S. Erschienen 1968. Kartoniert DM 24,50, Linson DM 26,50

James B. Conant
Bildungspolitik im föderalistischen Staat – Beispiel USA.
130 S. Erschienen 1968. Kartoniert DM 16,80, Linson DM 19,80

Henry Chauncey und John E. Dobbin
Der Test im modernen Bildungswesen.
176 S. Erschienen 1968. Kartoniert DM 14,80, Linson DM 16,50

Michael Jenne, Marlis Krüger und Urs Müller-Plantenberg
Student im Studium.
Untersuchungen über Germanistik, Klassische Philologie und Physik an drei Universitäten.
Mit einer Einführung von Dietrich Goldschmidt.
464 S. Erschienen 1969. Kartoniert DM 12,-, Linson DM 19,50

Ulrich K. Preuß
Zum staatsrechtlichen Begriff des Öffentlichen untersucht am Beispiel des verfassungsrechtlichen Status kultureller Organisationen.
229 S. Erschienen 1969. Kartoniert DM 19,50, Linson DM 24,50

Ingo Richter
Die Rechtsprechung zur Berufsausbildung.
Analyse und Entscheidungssammlung.
623 S. Erschienen 1969. Linson DM 39,50

Klaus Hüfner und Jens Naumann (Hrsg.)
Bildungsökonomie – eine Zwischenbilanz.
Economies of Education in Transition.
Friedrich Edding zum 60. Geburtstag.
275 S. Erschienen 1969. Kartoniert DM 17,50

Helge Lenné †
Analyse der Mathematikdidaktik in Deutschland.
Aus dem Nachlaß hrsg. von Walter Jung in Verbindung mit der Arbeitsgruppe für Curriculum-Studien.
446 S. Erschienen 1969. Linson DM 35,-

Wolfgang Dietrich Winterhager
Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung.
162 S. Erschienen 1969. Kartoniert DM 18,-

Philip H. Coombs
Die Weltbildungskrise.
248 S. Erschienen 1969. Kartoniert DM 29,-

Klaus Hüfner (Hrsg.)
Bildungsinvestitionen und Wirtschaftswachstum.
Ausgewählte Beiträge zur Bildungsökonomie.
356 S. Erschienen 1970. Kartoniert DM 24,50

Außerhalb der Schriftenreihe STUDIEN UND BERICHTE

OECD-Seminarbericht
Internationales Seminar über Bildungsplanung.
Berlin, 19. bis 28. Oktober 1966.
Referate und Diskussionen.
342 S. Erschienen 1967. DM 10,-
ISBN 3-87985-000-3

Jens Naumann (Hrsg.)
Forschungsökonomie und Forschungspolitik.
Ausgewählte amerikanische Beiträge.
482 S. Erschienen 1970. Kartoniert DM 37,-

Matthias Wentzel
Autonomes Berufsausbildungsrecht und Grundgesetz.
Zur Rechtsetzung der Industrie- und Handelskammern und
Handwerksorganisationen in der Bundesrepublik.
229 S. Erschienen 1970. Kartoniert DM 26,-

Dieter Berstecher
Zur Theorie und Technik des internationalen Vergleichs.
Das Beispiel der Bildungsforschung.
123 S. Erschienen 1970. Kartoniert DM 17,80

Bernhard Dieckmann
Zur Strategie des systematischen internationalen Vergleichs.
Probleme der Datenbasis und der Entwicklungsbegriffe.
188 S. Erschienen 1970. Kartoniert DM 21,80

Dirk Hartung, Reinhard Nuthmann und Wolfgang Dietrich
Winterhager
Politologen im Beruf.
Zur Aufnahme und Durchsetzung neuer Qualifikationen im
Beschäftigungssystem.
250 S. Erschienen 1970. Kartoniert DM 16,40

Saul B. Robinsohn u.a.
Schulreform im gesellschaftlichen Prozeß.
Ein interkultureller Vergleich.
Bd. I: Bundesrepublik, DDR, UdSSR.
602 S. insgesamt. Erschienen 1970. Linson DM 46,50
(Einzelausgaben der Länderberichte:
Caspar Kuhlmann: Schulreform und Gesellschaft in der Bun-
desrepublik Deutschland 1946–1966.
Kartoniert DM 16,40;
Klaus-Dieter Mende: Schulreform und Gesellschaft in der
Deutschen Demokratischen Republik 1945–1965.
Kartoniert DM 15,40;
Detlef Glowka: Schulreform und Gesellschaft in der Sowjet-
union 1958–1968.
Kartoniert DM 17,40)

Klaus Hüfner und Jens Naumann (Hrsg.)
Bildungsplanung: Ansätze, Modelle, Probleme.
Ausgewählte Beiträge.
364 S. Erschienen 1971. Kartoniert DM 32,-

Pierre Bourdieu und Jean-Claude Passeron
Die Illusion der Chancengleichheit.
Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens am Bei-
spiel Frankreichs.
302 S. Erschienen 1971. Kartoniert DM 38,50

Lothar Krappmann
Soziologische Dimensionen der Identität.
Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktions-
prozessen.
231 S. Erschienen 1971. Kartoniert DM 26,50

Wolfgang Karcher
Studenten an privaten Hochschulen.
Zum Verfassungsrecht der USA.
204 S. Erschienen 1971. Kartoniert DM 29,-

Marianne von Rundstedt
Studentenförderung.
Ein Vergleich der Förderungssysteme und Leistungen in der
Bundesrepublik Deutschland, Belgien, Frankreich, England
und Wales und in den Niederlanden.
189 S. Erschienen 1971. Kartoniert DM 29,-

Helga Zeiher
Gymnasiallehrer und Reformen.
Eine empirische Untersuchung über Einstellungen zu Schule
und Unterricht.
280 S. Erschienen 1973. Kartoniert DM 22,-

Ingo Richter
Bildungsverfassungsrecht.
Studien zum Verfassungswandel im Bildungswesen.
In Herstellung.

Peter Damerow, Ursula Elwitz, Christine Keitel und Jürgen
Zimmer
Qualifikationen gegen den Sachzwang.
Ein situationsanalytischer Versuch zur Bestimmung praxis-
orientierter Ziele des Mathematikunterrichts (Arbeitstitel).
In Herstellung.