

Dritter Abschnitt: Verbindung von Arbeitsorganisation und Personalsteuerung

**Karriereverlauf und Profile von Führungskräften der Bundesministerien
1949-1984**

Materialien und Thesen

Von Hans-Ulrich Derlien

I. VORBEMERKUNG

Im folgenden werden erstmals vorläufige Ergebnisse aus der laufenden Untersuchung "Bundeselite 1949-1984" vorgelegt. Die Untersuchung wird von der DFG finanziert und ist Bestandteil des Forschungsschwerpunkts "Öffentliche Verwaltung" an der Universität Bamberg.

Erfaßt wurden neben allen zwischen 1949 und 1984 amtierenden Ministern (121) und parlamentarischen Staatssekretären (72), die hier allerdings nicht betrachtet werden, sämtliche Staatssekretäre (155) und Abteilungsleiter (593) der Bundesregierung. Staatssekretäre (StS) und Abteilungsleiter (AL) stellen die hier betrachteten **Führungskräfte** dar. Die Gruppe der AL umfaßt alle Ministerialdirektoren (436), Ministerialdirigenten (80), Ministeriaräte (20) und Verwaltungsangestellte (19), die die Funktion eines AL wahrnehmen; ferner 38 Inspektoren im Bereich des Bundesministers der Verteidigung. Datenbasis waren ausschließlich **Dokumente** (Biographien, Handbücher). Die **Stichprobe** umfaßt 100% (AL: nahezu 100%) der Grundgesamtheit, wenngleich einzelne Merkmale nur für Teile der Stichprobe ermittelt werden konnten.

Im folgenden werden persönliche Merkmale ("Profil") und Aspekte des Karriereverlaufs in Form einer ersten **Randauszählung** deskriptiv wiedergegeben, ohne daß statistische Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen untersucht werden. Insbesondere kann hier auch noch nicht berücksichtigt werden, inwieweit Profile und Karrieremuster in den 35 Jahren einem Wandel unterworfen waren; ein Vergleich der Elite-Zusammensetzungen vor und nach den einschneidenden Regierungswechseln von 1969 und 1982 sowie der Veränderungen zwischen 1969 und 1982 zeigt, daß der Wandel trotz der vielfältigen durch die Regierungswechsel ausgelösten Personalbewegungen marginal ist und auch keinen Trend erkennen läßt.¹

II. ASPEKTE DES PROFILS VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Das empirische Material ist geeignet, einige Merkmale der Führungskräfte zu beschreiben, ohne daß dem Ausdruck "Profil" gerecht würde, wenn man in ihn auch Persönlichkeitsmerkmale einschließen will.

1. GEBURTSLAND

Im Hinblick auf Art. 36 Abs. 1 GG mag von Interesse sein, wie die regionale Provenienz der Bonner Führungskräfte, gemessen am Geburtsland (und nicht am aussagekräftigeren Wohnsitz bei Beginn der Bonner Karriere), aussieht. Wir wissen, daß Minister und parlamentarische Staatssekretäre geographisch repräsentativer rekrutiert sind, da die politischen Selektionskriterien bei der Besetzung von Regierungspositionen ausgleichender wirken als das universalistische Leistungsprinzip, das die Karrieren von Beamten steuern soll und offensichtlich auch ganz erheblich steuert.² Aber auch innerhalb der Gruppe der beamteten Führungskräfte gibt es Unterschiede, wie folgende Tabelle zeigt:

¹ Siehe meinen Beitrag "Repercussions of Government Changes on the Career Civil Service in West Germany: The Cases of 1969 and 1982", in: *Colin Campbell/B. Guy Peters (eds.), International Review of Sociology, special edition on Conscious Engagement in Politics among Senior Career Civil Servants*, im Druck.

² *Hans-Ulrich Derlien, Soziale Herkunft und Parteibindung der Beamtenchaft. Ein Beitrag zum Politisierungsproblem*, in: *Hans-Georg Wehling (Hrsg.), Verwaltung und Politik in der Bundesrepublik, 1986*, S. 115-132.

Regionale Herkunft
(in Prozent)

| | StS | AL |
|---------------------|------|------|
| Baden-Württemberg | 9,9 | 8,5 |
| Bayern | 9,2 | 7,2 |
| Berlin | 12,5 | 8,5 |
| Bremen | 3,3 | 1,5 |
| Hamburg | 3,3 | 2,4 |
| Hessen | 10,5 | 6,5 |
| Niedersachsen | 5,3 | 5,0 |
| Nordrhein-Westfalen | 14,5 | 22,0 |
| Rheinland-Pfalz | 4,6 | 4,4 |
| Saarland | 0,7 | 0,4 |
| Schleswig-Holstein | 2,0 | 4,4 |
| heutige DDR | 8,6 | 11,1 |
| Ostgebiete | 12,5 | 12,9 |
| Ausland | 3,3 | 5,2 |
| n | 152 | 495 |

StS sind weiträumiger rekrutiert als AL, wobei beiden Gruppen die starke Repräsentation ehemals preußischer Gebiete gemeinsam ist. Andererseits erkennt man, daß einige Länder, gemessen an ihrem Bevölkerungsanteil, wie etwa Berlin, überrepräsentiert sind.

2. GESCHLECHT

Nicht überraschen wird, daß Frauen fast vollständig unter den Inhabern administrativer Spitzenpositionen fehlen.

| | StS % | AL % |
|----------|----------|---------|
| männlich | 99,4 | 99,5 |
| weiblich | 0,6 | 0,5 |
| n | 155 | 593 |

3. HÖCHSTER ERREICHTER BILDUNGSABSCHLUSS

Mehr als 90% der Inhaber der höchsten Beamtenpositionen haben ein Studium mit einem Universitätsexamen oder dem Zweiten Staatsexamen absolviert. Ge-

messen am Bildungsabschluß, stellen andere als Regelbewerber eine verschwindende Minderheit in beiden Gruppen dar. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß unter den 5,4% AL, die "nur" das Abitur aufweisen, überwiegend die Inspektore der Bundeswehr zu finden sind.

| | StS % | | AL % | |
|---------------------------------|----------|-----|---------|------|
| Hauptschule oder mittlere Reife | 1,3 | (2) | 0,2 | (1) |
| Abitur | 1,3 | (2) | 5,4 | (26) |
| Studium | 3,3 | (5) | 0,8 | (4) |
| FHS | 0,0 | | 0,6 | (3) |
| HWP | 0,7 | (1) | 0,2 | (1) |
| Universitätsabschluß | 38,2 | | 38,3 | |
| 2. Staatsexamen | 55,3 | | 54,0 | |
| n | | 152 | | 478 |

4. STUDIENORTE

Die Mehrheit der Führungskräfte wechselt die Universität mindestens einmal. Daß StS häufiger drei und mehr Studienorte aufweisen als AL, soll hier nicht überinterpretiert werden, da die Biographen von StS wesentlich häufiger gut dokumentiert sind als die der AL.

| | StS % | AL % |
|--------------|----------|---------|
| kein Studium | 3,5 | 8,4 |
| 1 | 39,2 | 36,6 |
| 2 | 23,1 | 27,5 |
| 3 | 23,1 | 17,0 |
| 4 und mehr | 11,2 | 10,4 |
| n | 143 | 393 |

Es gibt zwar präferierte Studienorte, aber kein Zentrum der Elite-Ausbildung. Der Anteil derjenigen, die in Berlin an der heutigen Humboldt-Universität studiert haben, verweist auf die älteren Generationen, die in unserer Untersuchung enthalten sind. StS haben etwas häufiger im Ausland studiert als AL. Es mag interessieren, daß Absolventen der Hochschule für Verwaltungs-

wissenschaften Speyer bis Ende 1984 so gut wie nicht in der Elite aufgetaucht sind.

Häufigste Studienorte (in Prozent)

| | StS | AL | |
|--|------|-----|-----|
| erster Studienort | | | |
| Berlin (nur Humboldt-Universität) | 12,6 | 6,6 | |
| München | 11,9 | 8,2 | |
| Göttingen | 7,0 | 5,6 | |
| Tübingen | 7,0 | 4,1 | |
| n | 143 | 393 | |
| zweiter Studienort | | | |
| München | 7,6 | 5,6 | |
| Berlin (Humboldt-Universität) | 5,6 | 4,5 | |
| Bonn | 4,9 | 6,1 | |
| Freiburg | 3,5 | 3,3 | |
| Ausland | 13,3 | 8,5 | |
| n | 143 | 395 | |
| nachrichtl.: Speyer (1.-3.Studienort) | - | 0,9 | (3) |

5. STUDIENRICHTUNG

12,1% der StS und 22,2% der AL haben ein Doppelstudium absolviert. Betrachtet man die Studienrichtung des Hauptfaches, so sieht man, daß das "Juristenmonopol" weniger deutlich ausgeprägt ist, als häufig vermutet wird.³ Interessanterweise beträgt der Anteil der Wirtschaftswissenschaftler über 10% und ist besonders stark bei den StS vertreten. Wie die Angaben zum Zweitstudium zeigen, sind die Wirtschaftswissenschaften auch das am häufigsten gewählte Nebenfach.

³ In der Landesverwaltung scheint das Juristenmonopol ausgeprägter zu sein: 1984 hatten 79,2% der AL und 63,4% der Referatsleiter in den baden-württembergischen Ministerien Jura studiert; siehe *Hans-Ulrich Derlien*, Innere Struktur der Landesministerien in Baden-Württemberg, Gutachten für die Kommission Neue Führungsstruktur Baden-Württemberg, 1985, S. 45, 71.

| | StS % | n | AL % | n |
|---|----------|-----|---------|-----|
| Studienrichtung Hauptfach | | | | |
| Jura | 60,0 | | 59,3 | |
| Wirtschaftswissenschaften | 16,7 | | 10,4 | |
| Technik, Naturwissensch., Landwirtschaft, Mathematik | 7,9 | | 9,9 | |
| Sozialwiss., Päd., Phil. | 6,0 | | 8,7 | |
| Medizin | 4,0 | | 2,7 | |
| Sonstiges | 2,0 | | 2,1 | |
| kein Studium | 3,3 | | 7,0 | |
| n | | 150 | | 472 |
| häufigstes Nebenfach | | | | |
| Wirtschaft | 4,7 | 7 | 7,6 | 34 |
| Soz./Politologie | 3,4 | 5 | 3,1 | 14 |
| Jura | 2,0 | 3 | 2,5 | 11 |

6. AKADEMISCHE TITEL

Führungskräfte sind überwiegend promoviert und nicht selten sogar habilitiert.

| | StS % | n | AL % | n |
|--------------|----------|-----|---------|-----|
| Promotion | 67,1 | 104 | 64,7 | 347 |
| Habilitation | 9,0 | 14 | 5,2 | 24 |

7. GENERATIONEN

Betrachtet man, in welchen Jahren am häufigsten der letzte Bildungsabschluß erreicht wurde, so fallen die Jahre 1951 bis 1956 mit 29,5% bei den StS und 31,8% bei den AL ins Auge. Diese Zahlen verweisen ebenso wie die Teilnahme am Zweiten Weltkrieg (45,2% der StS und 48,6% der AL) darauf, daß unsere Grundgesamtheit naturgemäß stark von Vorkriegsjahrgängen geprägt ist. Allerdings waren noch 1984 57,2% der AL vor 1929 geboren. Im übrigen läßt sich die gelegentlich vertretene These der "verlorenen Generation", die während des Zweiten Weltkrieges dezimiert worden ist, anhand der Elite-Komposition mit diesen Daten nicht belegen; dafür ist auch die Zahl der Elite-Positionen rein quantitativ viel zu gering, als daß sich nicht trotz aller Ver-

luste immer noch ein Kandidat für die Besetzung der 120 Bonner Abteilungsleiter-Stellen finden ließe. 1984 betrug der Anteil der zwischen 1929 und 1934 geborenen und nach dem Kriege politisch sozialisierten AL erst 30,8%, während die nach 1935 geborenen und während der Adenauer-Ära politisch sozialisierten ihren Anteil gerade auf 12,0% der AL erhöht hatten.

8. PARTEIBINDUNG

Über Parteimitgliedschaften läßt sich naturgemäß selten eine Angabe in dokumentierten Biographien finden. Explizite Informationen lagen für 75 StS und 69 AL vor. Von diesen betonte ein Teil aber wiederum, parteilos zu sein. Nach den positiven Angaben läßt sich sagen, daß Parteimitgliedschaften bei StS häufiger als bei AL sind, allerdings, hochgerechnet auf die Grundgesamtheit, ebenfalls nur bei etwa jedem dritten der StS eindeutig nachweisbar sind.

| | StS % | AL % |
|----------------|----------|---------|
| explizit keine | 20,0 | 8,7 |
| CDU | 28,0 | 30,4 |
| CSU | 0,0 | 0,0 |
| SPD | 38,7 | 43,5 |
| FDP | 12,0 | 17,4 |
| Sonstige | 1,3 | 0,0 |
| n | 75 | 69 |

Daß Mitgliedschaften in der SPD am häufigsten sind, hat einen methodischen und einen systematischen Grund: Zum einen sind Biographien der nach 1969 amtierenden Personen aufgrund der Verfügbarkeit des Handbuchs der Bundesregierung besser dokumentiert als in den Zeiten vor 1969. Zum anderen hat der Regierungswechsel 1969 infolge einiger Aufsehen erregender Personalbewegungen SPD-Mitgliedschaften ins Rampenlicht gestellt; schließlich spricht aber auch einiges dafür, daß vor 1969 vielfach eine Parteisympathie für die CDU als Loyalitätsbeweis ausreichte.⁴

⁴ Vgl. zum Problem der Parteipolitisierung *Hans-Ulrich Derlien* (FN 2) sowie Politicization of the Civil Service in the Federal Republic of Germany - Facts and Fables -, in: *François Meyers (ed.)*, The Politicization of Public Administration, International Institute of Administrative Sciences, 1985, S. 10-38.

9. POLITISCHE MANDATE

Die Differenzierung zwischen politischen und administrativen Rollen ist stärker ausgeprägt, als Umfragen zum subjektiven Rollenverständnis nahelegen; die Übernahme von Mandaten zu irgendeinem Zeitpunkt der Karriere ist höchst selten. Am ehesten errangen noch StS ein Mandat, und zwar relativ häufig auf Kommunalebene und in den Stadtstaaten. Relativierend muß zu den folgenden Angaben (wie auch zu den Ausführungen über Parteimitgliedschaften) vermerkt werden, daß Beamte, die später parlamentarische Staatssekretäre oder gar Minister wurden, hier nicht erfaßt, sondern als Politiker klassifiziert worden sind.

| | StS % | n | AL % | n |
|-----------------|----------|-----|---------|-----|
| Kommunalmandate | 7,1 | 11 | 1,9 | 9 |
| Landtag | 5,2 | 8 | 0,9 | 4 |
| Bundestag | 8,4 | 13 | 0,4 | 2 |
| n | | 155 | | 454 |

II. ASPEKTE DES KARRIEREVERLAUFS

1. TYPISCHE POSITIONEN IM LEBENS LAUF

StS haben nicht nur letztlich eine höhere Position als die AL erreicht, sondern erreichen gleiche Vorpositionen auch etwas früher. So sind beispielsweise von den späteren StS im Alter von 45 Jahren schon 12,4% Ministerialdirektoren, während von den AL erst 8,4% diesen Rang erreichten. Im Alter von 50 Jahren sind von beiden Gruppen etwa gleich viele Personen Ministerialdirektoren, aber 28,3% derjenigen, die es bis zum StS gebracht haben, hatten diese Position bereits jetzt erreicht.

Häufigste (Median) Position in der Bundesverwaltung im Alter von ...

| | | StS | | AL | |
|------------|-------------------|------|----|------|-----|
| | | % | n | % | n |
| 30 Jahren: | Ausbildung | 15,8 | 23 | 17,9 | 74 |
| 35 Jahren: | Hilfsreferent | 21,3 | 32 | 16,7 | 70 |
| 40 Jahren: | MR/Referatsleiter | 10,7 | 16 | 14,9 | 64 |
| | Leitungsbereich | 5,4 | 8 | 3,4 | 16 |
| 45 Jahren: | MD | 12,4 | 18 | 8,4 | 36 |
| 50 Jahren: | StS | 28,3 | 41 | - | |
| | MD | 21,4 | 31 | 22,5 | 95 |
| 55 Jahren: | StS | 42,3 | 52 | - | |
| | MD | 14,6 | 18 | 40,5 | 153 |
| 60 Jahren: | StS | 49,5 | 46 | - | |
| | MD | 8,6 | 8 | 54,4 | 155 |
| 65 Jahren: | StS | 27,8 | 20 | - | |
| | MD | 1,4 | 1 | 27,5 | 57 |

Für 23 StS und 86 AL läßt sich nachweisen, daß sie irgendwann im Laufe ihrer Karriere im Leitungsbereich als persönliche Referenten oder Mitglieder des Ministerbüros tätig waren; prozentual unterscheiden sich beide Gruppen aber damit kaum, so daß man folgern kann, daß die Tätigkeit im Leitungsbereich in jüngeren Jahren den größeren Karriereerfolg der StS nicht erklären kann. Allerdings läßt sich wohl sagen, daß im Vergleich zur Gesamtheit des höheren Dienstes in den Bundesministerien die beiden Gruppen der Führungskräfte überdurchschnittlich oft im Leitungsbereich gearbeitet haben.

Beim Eintritt in die höchste Position sind die StS durchschnittlich 52,9 Jahre und die AL 52,8 Jahre alt, wodurch wiederum deutlich wird, daß die StS im gleichen Alter - wie schon vorher - die "Nase vorn haben".

2. REKRUTIERUNGSFELD

Untersucht man, welches die letzte Vorposition war, bevor die Personen zu StS und AL ernannt wurden, so sieht man, daß für Spitzenpositionen überwiegend aus der Bundesverwaltung, wenngleich nicht ausschließlich aus der hierarchischen Vorposition rekrutiert wird. Rekrutierungen aus der Landesverwaltung (rund 20%) sind zwar sekundär; StS werden aber häufiger aus dem Landes- und dem Kommunalbereich sowie von nachgeordneten Bundesbehörden berufen als die AL (21,7% vs. 8,3%).

| | StS % | n | AL % | n |
|----------------------------------|----------|-----|---------|-----|
| Bundesposition | | | | |
| StS | 15,5 | 24 | - | |
| MD Fachabt. | 25,8 | 40 | 10,5 | 58 |
| MD Z- und Planungsabt. | 6,4 | 10 | 1,8 | 10 |
| MDg | 4,4 | 7 | 43,3 | 234 |
| Botschafter | 3,2 | 5 | 3,1 | 17 |
| MR | - | | 12,7 | 73 |
| Mitarbeiter Leitungs- bereich | - | | 1,1 | 6 |
| nachgeordnete Behörde | 7,1 | 11 | 5,7 | 31 |
| Landesposition | | | | |
| Minister | 2,6 | 4 | - | |
| StS bis MR | 7,7 | 12 | 1,8 | 10 |
| sonstige Landesverwaltung | 1,9 | 3 | 0,4 | 2 |
| Kommunalverwaltung | 2,4 | 4 | 0,4 | 2 |
| Summe | 77,0 | 121 | 81,8 | 449 |

Rest: zuletzt keine Position in der öffentlichen Verwaltung

Man erkennt ferner, daß rund 10% aus beiden Gruppen mit der Übernahme der Letztposition nicht befördert wurden, sondern durch Rotation in ein anderes Ressort oder eine andere Abteilung ihre Position übernahmen (15,5% der StS und 12,3% der Ministerialdirektoren). Sprungbeförderungen vom Ministerialdirigenten zum StS sind ebenso selten wie vom Ministerialrat zum Ministerialdirektor, wobei bei den etwas höheren Prozentsätzen der letzten Gruppe zu berücksichtigen ist, daß einige der AL ohnehin nicht den Rang eines Ministerialdirigenten erreicht hatten.

Neben der Rekrutierung aus der Verwaltung des Bundes, der Länder und der Kommunen, gemessen an der letzten Vorposition, gibt es aber auch Fälle, in denen diese letzte Vorposition nicht innerhalb der Verwaltung, sondern in anderen Sektoren lag; das traf auf 23% der StS und 18,2% der AL zu. Allerdings ist hiermit keineswegs gesagt, daß die betreffenden Personen nicht zu einem früheren Zeitpunkt ihrer Karriere in der öffentlichen Verwaltung tätig waren.

3. SACHGEBIETS-MOBILITÄT

Sachgebiets-Mobilität zwischen größeren Aufgabenfeldern ist insgesamt ausgeprägt. Abteilungswechsel werden von mehr als jedem fünften AL, der diese Position schon erreicht hat, erfahren. Für StS ist typisch, daß sie mit Eintritt in die Letztposition häufiger als die AL auch das Ressort wechseln.

| | StS n | AL n |
|--|------------|-------------|
| Abteilungswechsel bei Eintritt in | | |
| Letztposition | — | 101 (18,9%) |
| 9. - 12. Vorposition | 1 | 3 |
| 8. Vorposition | 1 | 7 |
| 7. Vorposition | 3 | 8 |
| 6. Vorposition | 7 | 15 |
| 5. Vorposition | 4 | 12 |
| 4. Vorposition | 3 | 17 |
| 3. Vorposition | 2 | 15 |
| 2. Vorposition | 2 | 9 |
| Ressortwechsel bei Eintritt in | | |
| Letztposition | 45 (29,0%) | 40 (7,5%) |
| 9. - 12. Vorposition | 3 | 2 |
| 8. Vorposition | 1 | 3 |
| 7. Vorposition | 6 | 6 |
| 6. Vorposition | 7 | 9 |
| 5. Vorposition | 7 | 18 |
| 4. Vorposition | 9 | 25 |
| 3. Vorposition | 12 | 37 |
| 2. Vorposition | 9 | 19 |

Man könnte vermuten, daß es typische abgebende und aufnehmende Ressorts gäbe, daß z.B. das Bundeskanzleramt als Sprungbrett für höhere Positionen in anderen Ressorts dient. Eine Prüfung dieses Zusammenhanges erlaubt jedoch keine Bestätigung dieser Vermutung.

Zu diesen Zahlen ist anzumerken, daß in den Biographien unterschiedlich viele Vorpositionen erwähnt werden und daß für eine Reihe von Vorpositionen, die logischerweise hätten durchlaufen werden müssen, keine Angaben vorlagen. Wesentlich zuverlässiger als die Angaben über Abteilungswechsel sind die Daten zum Ressortwechsel.

4. DIENSTHERREN-MOBILITÄT

Dienstherren-Mobilität ist tendenziell häufiger zu Beginn der Karriere als später zu beobachten und stärker ausgeprägt bei späteren StS als bei AL.

| | StS n | AL n |
|--|------------|------------|
| Landes- oder Kommunal- Dienstherr bei Vorposition ... | | |
| 7 - 12 | 1 | 1 |
| 6 | 3 | 2 |
| 5 | 8 | 7 |
| 4 | 20 | 9 |
| 3 | 22 | 26 |
| 2 | 33 | 37 |
| 1 | 52 (36,1%) | 95 (19,4%) |

Bei diesen Angaben ist zu berücksichtigen, daß auf Vorposition 1 25,7% der StS und 31,6% der AL noch nicht im öffentlichen Dienst tätig sind, während 38,2% der StS bzw. 49,0% der AL bereits in der Vorposition 1 im Bundesdienst stehen.

5. INTERSEKTORALE MOBILITÄT

In frühen Positionen ihrer beruflichen Laufbahn hat etwa ein Viertel der Führungskräfte den beruflichen Sektor (mehrere verwaltungsexterne Sektoren oder von einem anderen in den Verwaltungssektor oder umgekehrt) gewechselt (Selbstrekrutierung). Bei Eintritt in die Letztposition nimmt die Zahl der Sektorwechsler als Folge von gezielter Fremdrekrutierung wieder zu.

| | StS n | AL n |
|----------------------------------|------------|-------------|
| Sektorwechsel bei Eintritt in | | |
| Letztposition | 27 (17,7%) | 41 (7,6%) |
| Position 12-7 | 5 | 3 |
| Position 6 | 5 | 1 |
| Position 5 | 14 | 12 |
| Position 4 | 20 | 30 |
| Position 3 | 22 | 67 |
| Position 2 | 51 (38,9%) | 179 (41,1%) |

Von diesen Sektorwechslern begibt sich der größte Teil zu Beginn der Karriere in die allgemeine innere Verwaltung von Bund, Ländern und Gemeinden.

Die Zahl der Personen, die aus einer Nicht-Verwaltungstätigkeit in die innere Verwaltung wechseln, gibt folgende Tabelle wieder.

| | StS n | AL n |
|-----------------------------|------------|-------------|
| von ... nach Position | | |
| 1 --> 2 | 37 (28,1%) | 125 (28,7%) |
| 2 --> 3 | 15 | 32 |
| 3 --> 4 | 6 | 15 |
| 4 --> 5 | 7 | 14 |
| 5 --> 6 | 4 | 4 |
| 6 --> 12 | 3 | 11 |
| vorletzte --> Letztposition | 27 | 41 |

Enthalten sind wiederum nicht solche Beamte, die später Minister oder parlamentarische Staatssekretäre wurden.

6. VERWALTUNGSINTERNE LAUFBAHN

Die Hälfte der StS und der AL beginnt auf den ersten drei Berufspositionen eine ununterbrochene Karriere in einem der Bundesministerien, wechselt also weder in einen anderen Sektor noch in den nachgeordneten Bereich oder zu Ländern und Gemeinden.

| | StS n | AL n |
|--|----------|-----------|
| Beginn ununterbrochener Ministerialkarriere auf Position | | |
| 1 | 31 | 111 |
| 2 | 32 | 144 |
| 3 | 15 | 47 |
| 4 | 3 | 26 |
| 5 | 8 | 16 |
| 6 | 2 | 6 |
| 7 - 12 | 2 | 5 |
| Letztposition | 61 (40%) | 124 (23%) |

Hingegen beginnen 40% der StS und 23% der AL eine ununterbrochene Ministerialkarriere erst auf der Letztposition, sind also aus einem anderen Sektor extern rekrutiert worden, waren zwischenzeitlich außerhalb der öffentlichen Verwaltung oder zumindest außerhalb der Bundesministerien tätig. So sind in den 61 StS, die erst mit Eintritt in die Letztposition eine Ministerialkarriere begannen, 27 Sektorwechsler (extern Rekrutierte) sowie 34 Personen enthal-

ten, die auf der Vorposition in einem Bundesland oder einer Gemeinde tätig waren.

7. BERUFSTÄTIGKEIT INSGESAMT

StS und AL unterscheiden sich im äußerlichen Karriereablauf allenfalls leicht hinsichtlich der Tätigkeiten in anderen Sektoren, wobei die höhere Streuung bei den StS auf einige Außenseiter hinweist.

| | | StS % | AL % | | |
|---|---|----------|---------|-----|-----|
| Berufstätigkeit vor Letztposition | | | | | |
| Jahre insgesamt | — | | | | |
| | x | 25,5 | 25,7 | | |
| | s | 7,3 | 7,2 | | |
| | n | | | 142 | 414 |
| davon im öff. Dienst einschl. zwischenzeitlich externer Tätigkeiten | — | | | | |
| | x | 22,3 | 23,2 | | |
| | s | 9,2 | 8,8 | | |
| | n | | | 146 | 419 |
| Berufsjahre vor erstem Eintritt in den öff. Dienst | — | | | | |
| | x | 2,7 | 2,2 | | |
| | s | 6,8 | 5,4 | | |
| | n | | | 141 | 406 |
| Summe der externen Tätigkeiten auf Pos.1-12 in Monaten | — | | | | |
| | x | 47,1 | 37,6 | | |
| | s | 84,3 | 60,3 | | |
| | n | | | 151 | 436 |
| Verweildauer in innerer Verwaltung | — | | | | |
| | x | 19,6 | 20,2 | | |
| | s | 10,3 | 9,1 | | |
| | n | | | 145 | 409 |

8. TYPISIERUNG DER KARRIEREN

Die Hälfte der Führungskräfte beider Gruppen besteht eindeutig aus Karrierebeamten; deren Anteil erhöht sich auf 55,4% (StS) bzw. 66,1% (AL), wenn man den Anteil derjenigen hinzuzählt, die bis zu 4 Jahren nach ihrer Ausbildung einer verwaltungsexternen Tätigkeit nachgingen. Ein von Sektorwechseln geprägter Mischtyp der Karriere findet sich besonders häufig bei StS.

| | StS % | AL % | |
|--|----------|---------|-----|
| Karrierebeamte | 47,4 | 47,3 | |
| verzögerter Laufbahn- beamter | 7,7 | 18,8 | |
| Mischtyp | 43,2 | 26,7 | |
| kein Beamtenstatus oder Karriere nicht vollständig bekannt | 1,2 | 6,6 | |
| n | | 155 | 469 |

Beim Eintritt in die Letztposition sind StS durchschnittlich 52,9 Jahre ($s=6,4$) und AL 52,8 Jahre ($s=6,2$) alt. Dabei unterscheiden sich die Beamtentypen leicht: Karrierebeamte sind im Durchschnitt 54,1 Jahre alt (StS 54,3; AL 53,9), während "verzögerte" Laufbahnbeamte (52,9 Jahre) und der Mischtyp mit hohen Anteilen externer Tätigkeit (50,8 Jahre) etwas jünger sind.

9. AUSSCHIEDEN AUS LETZTPosition

Die Letztposition wird rund 5 Jahre bekleidet und häufig vor Erreichen des Pensionsalters verlassen. Das durchschnittliche Alter beim Austritt aus der Letztposition beträgt bei StS 57,3 und bei AL 57,98 Jahre ($s=6,8$ bzw. 6,7 Jahre). Führungskräfte scheidet nur in etwa jedem vierten Fall infolge Pensionierung aus der Letztposition aus; für StS trifft dies noch seltener zu als für AL.

| | StS % | AL % |
|----------------------------|----------|---------|
| - Pensionierung | 11,6 | 21,4 |
| - vorzeitige Pensionierung | 4,5 | 5,5 |
| - einstw. Ruhestand | 12,3 | 2,9 |
| - Ausscheiden auf Antrag | 3,9 | 0,8 |
| - BT-Mandat etc. | 3,2 | 0,4 |
| - Dienstherrwechsel | 1,9 | 1,2 |
| - Tod | 1,3 | 0,6 |
| - Versetzung | 1,3 | 12,0 |
| - sonstiges, k.A. | 21,3 | 21,8 |
| n | | 155 |
| davon noch im Amt | | 26 |
| | | 510 |
| | | 123 |

Die Fälle des einstweiligen Ruhestandes sind, wie ich an anderer Stelle nachgewiesen habe⁵, indes häufiger, als mit der biographischen Methode nachgewiesen werden konnte. Das durchschnittliche Alter der zwischen 1969 und 1983 in den einstweiligen Ruhestand versetzten Personen lag jedoch mit 55,99 Jahren nur unwesentlich niedriger als das allgemeine Austrittsalter. Die hier präsentierten Zahlen zeigen wiederum, daß im Hinblick auf die Häufigkeit des einstweiligen Ruhestandes, des Dienstherrenwechsels oder der Übernahme eines Bundestagsmandats sich ein kleiner Teil des StS erneut von den AL unterscheidet und seine Karriere tendenziell ebenso unorthodox beendet, wie sie begonnen hat.

10. NACHPOSITIONEN

Die intersektorale Mobilität eines Teils der Führungskräfte, besonders der StS, setzt sich auch nach dem Ausscheiden aus der Letztposition auf den Nachpositionen fort.

| | StS n | AL n |
|---------------------------------|----------|---------|
| 1. bis 3. Nachposition in: | | |
| - Politik | 12 | 4 |
| davon Landesminister/Präs. | 4 | 2 |
| - StS oder RP Land | 4 | 5 |
| - Gemeindeverwaltung | - | 2 |
| - internationale Organisationen | 6 | 7 |
| - Botschafter | 18 | 52 |
| - Justiz | 1 | 6 |
| - BRH | 3 | 3 |
| - nachg. Bereich Bund | 11 | 26 |
| - nachg. Bereich Land | 2 | 3 |
| - Professor | 4 | 7 |
| - Verbandsfunktion | 6 | 14 |
| - Medien | 5 | 6 |
| - Wirtschaft im weitesten Sinne | 19 | 18 |
| - einstw. Ruhestand | 10 | 6 |
| - Pensionär | 52 | 166 |
| - sonstiges | 11 | 26 |
| n | 113-128 | 354-380 |

⁵ Zur einstweiligen Quieszierung politischer Beamter des Bundes, in: Die Öffentliche Verwaltung 37 (1984), S. 689-699.

III. SCHLUSSFOLGERUNG

Diese vorläufigen aus Dokumenten gewonnenen Daten zeigen, daß die Karrieren der Führungskräfte weit überwiegend durch das Laufbahnprinzip strukturiert werden; zudem verweist die so begründete Homogenität darauf, daß sich an diesem System, anders als die periodisch auftauchenden Vorwürfe einer Parteipolitisierung suggerieren wollen, auch über Zeit nichts geändert hat. Zugleich ist dieses System aber auch offen für einige zu einem späten Zeitpunkt ihrer Karriere in Führungspositionen der Ministerien auftauchende Seiteneinsteiger. Insgesamt finden Sektorwechsel jedoch primär zu Beginn der Karriere statt und treten zu einem späteren Zeitpunkt vornehmlich bei StS auf. Die festgestellten Mobilitäten zwischen Dienstherren und Ressorts dürften in erster Linie auf individuelle Initiativen der Beamten, bestenfalls auf punktuelle personalpolitische Entscheidungen, keineswegs aber auf eine systematische Personal- und Karriereplanung zurückzuführen sein. Die Bedeutung individueller Initiativen zur Gestaltung der eigenen Karriere könnte insbesondere daran deutlich werden, daß die späteren StS sich punktuell schon während des Studiums, später aber auch in ihrer systeminternen Mobilität von den AL unterscheiden und eine "unternehmerischere" Karriere aufweisen als die AL. Ebenso wie jedoch zu berücksichtigen ist, daß auch rund die Hälfte der StS dem Typus des Karrierebeamten entspricht, wäre bei den Überlegungen zur Gestaltung eines Systems der Karriereplanung auch zu untersuchen, worin sich möglicherweise beide der hier betrachteten Führungsgruppen von all jenen Beamten des höheren Dienstes unterscheidet, deren Karriere als Unterabteilungsleiter oder Referatsleiter endet. Vor allem aber sei vor einer voreiligen Interpretation beispielsweise der Daten zur Mobilität gewarnt; es entspricht zwar dem gesunden Menschenverstand, daß ein gewisses Maß insbesondere an Sachgebiets-Mobilität für Führungskräfte wünschenswert wäre, über Analysen des Anforderungsprofils von Führungspositionen, aus denen sich die Notwendigkeit der Mobilität ergibt, verfügen wir aber bislang nicht.