

In der Welt zuhause?

Die Soziologie auf den Spuren des globalisierten Managers

von Markus Pohlmann

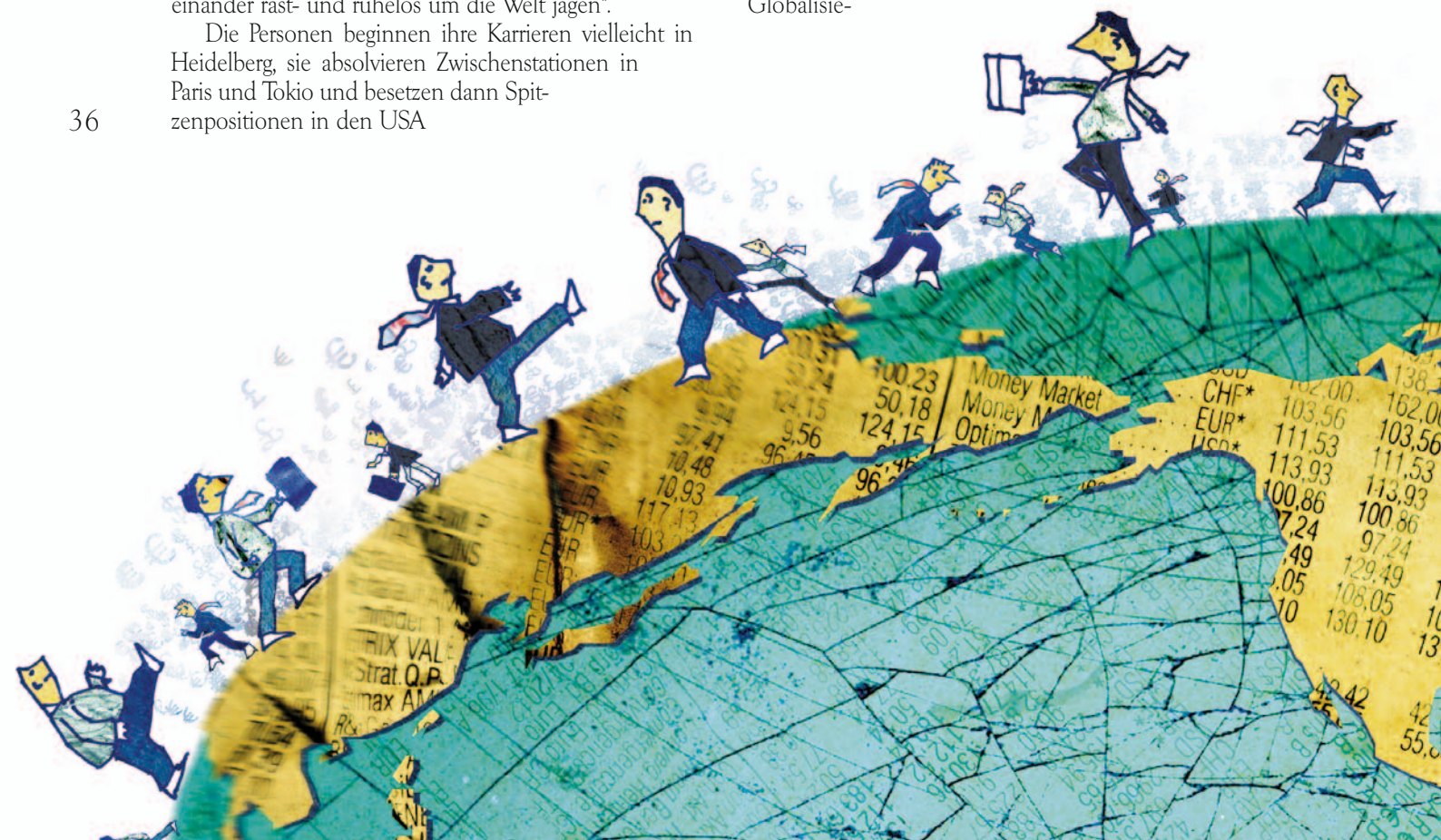
Grenzenlos scheinen die Karrieren von Managern und anderen Führungskräften in Zeiten der Globalisierung. Die Medien berichten von einem sich verschärfenden internationalen Wettbewerb um die „besten Köpfe“; die Politik fürchtet, dass Hochqualifizierte Deutschland verlassen und dauerhaft ins Ausland abwandern könnten. Heidelberger Soziologen sind den Karrierewegen der Führungskräfte rund um den Globus gefolgt und haben dabei festgestellt, dass sie mitnichten in der Welt zuhause sind. Zwar hat die internationale Mobilität zugenommen, der berufliche Aufstieg aber folgt nach wie vor eher nationalen Mustern: Auslandsaufenthalte gehören „zum guten Ton“ - die Karrieren aber werden zu Hause gemacht.

Für Politik und Medien scheint es eine ausgemachte Sache: Hochqualifizierten Fachkräften steht die Welt offen. Denn mit dem globalen Markt und mit Unternehmen, die rund um den Globus aktiv sind, hat sich auch eine neue Form der Mobilität in den Chefetagen herausgebildet. Insbesondere Fachkräfte und Manager erscheinen als Vorreiter dieser Entwicklung und als Prototypen eines Prozesses, der von dem indischen Wissenschaftler Arjun Appadurai als „Enträumlichung“ beschrieben wird, in der „Geld, Waren und Personen einander rast- und ruhelos um die Welt jagen“.

Die Personen beginnen ihre Karrieren vielleicht in Heidelberg, sie absolvieren Zwischenstationen in Paris und Tokio und besetzen dann Spitzenpositionen in den USA

oder Großbritannien. Auch in anderen Bereichen, etwa in Naturwissenschaft und Medizin, internationalisieren Karriereverläufe zusehends – so zumindest legt es die Globalisierungsdebatte nahe. Die Vorstellung eines verschärften internationalen Wettbewerbs, von einem Ringen der Unternehmen und Nationen um die weltweit „besten Köpfe“ und dem ständigen Risiko ihres Abwanderns („brain drain“) ist im medialen und politischen Diskurs fest verankert.

Doch trifft diese „starke“ Globalisie-



rungstheorie der grenzenlosen Karrieren tatsächlich zu? Und wenn ja: Wie verändern sich die Einstellungen und Werte im Zuge einer forcierten Globalisierung? Mit unseren Forschungsarbeiten wollen wir diese Fragen beantworten. Dazu haben wir uns auf die Spur von Fach- und Führungskräften begeben und gefragt, wie es um die Bereitschaft zur Mobilität, um die Karrierewege und die Internationalisierung tatsächlich bestellt ist. Wir haben dabei auch erfasst, wie sich Einstellungen und Werte wandeln, wenn eine neue Generation in Elitepositionen aufrückt. Wie wirken sich der Trend zur Internationalisierung und der Wechsel der Generationen auf individuelle Wertvorstellungen und auf das Führungsverständnis aus? Lassen sich ähnliche Entwicklungen auch jenseits der Ökonomie – etwa im Bereich der Medizin – feststellen?

Um Antworten zu finden, ist eine multi-methodische Herangehensweise erforderlich, die quantitative Daten – etwa aus dem Bereich der Bevölkerungsstatistik und Demographie – mit biographischen Analysen und Interviews mit Vertretern der ökonomischen und medizinischen Elite verbindet. Der Begriff „Elite“ bezeichnet dabei stets die Inhaber hoher Positionen, beispielsweise die Vorstände oder die Vorstandsvorsitzenden der 100 größten Industrieunternehmen. Nicht damit gemeint sind besondere Qualifikationen, Kompetenzen oder gar Charaktereigenschaften. Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf Erkenntnissen, die während des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekts „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ gewonnen wurden. Hinzu kommen weitere Studien des Max-Weber-Instituts für Soziologie der Universität Heidelberg.

Auf dem Weg zur globalen Elite?

Nähern wir uns dem Thema zunächst aus der Perspektive der dauerhaften Zu- („Brain-Gain“) und Abwanderung („Brain-Drain“) von Hochqualifizierten. Der Blick auf die Statistik zeigt zunächst, dass die internationale Mobilität der Studierenden und jungen Hochqualifizierten in der Tat stark gestiegen ist. Festzuhalten ist zunächst zudem, dass die Bereitschaft derjenigen, die im Ausland promoviert haben und dort eine Zeitlang arbeiten möchten, deutlich zugenommen hat. All dies spricht für einen starken Einfluss der Globalisierung auf das Verhalten der Hochqualifizierten.

Sieht man indes genauer hin, ist zu erkennen, dass der Effekt vor allem darauf beruht, dass zeitlich befristete Auslandsaufenthalte zunehmen – nicht aber dauerhafte Abwanderungen. Denn die meisten der vermeintlich Abgewanderten kehren nach einer gewissen Zeit wieder in die Heimat zurück und setzen ihre Karriere im eigenen Land fort. Diese zeitlich begrenzte Ab- und Rückwanderung wird auch als „brain circulation“ bezeichnet. Sie macht den Hauptstrom der internationalen Mobilität von Hochqualifizierten zwischen den entwickelten OECD-Ländern aus.

Wie sieht es in der Wirtschaftselite, der „Weltklasse“ des globalen Managements aus? Ihr wird nachgesagt, dass sie in der Welt zuhause ist und dort lebt und arbeitet, wo immer die Bedingungen am besten sind. Betrachten wir dazu zunächst den Anteil ausländischer Unternehmer, Geschäftsführer und Bereichsleiter in Deutschland. Die Daten des Mikrozensus lassen erkennen, dass sich dieser in den Jahren von 2004 bis 2010 mit Schwankungen nur zwischen sechs Prozent und 7,6 Prozent bewegt hat. Und auch unsere eigenen Erhebungen zeigen, dass ausländische Führungskräfte im mittleren und oberen Management der führenden deutschen Wirtschaftsunternehmen mit nur 5,5 Prozent einen vergleichsweise geringen Anteil haben. Die ausländischen Führungskräfte, die bei uns in





Deutschland arbeiten, kommen zudem oft aus Österreich oder aus der Schweiz.

Selbst im Topmanagement zeigt sich ein ähnliches Bild: Die Zahl ausländischer Vorstandsvorsitzender in den deutschen Top-100-Unternehmen ist zwar von nur zwei ausländischen Vorstandsvorsitzenden, die es im Jahr 1995 gab, auf neun gestiegen (2005). Aber auch bei diesem Zuwachs handelt es sich meist um „Grenzgänger“ aus dem benachbarten deutschsprachigen Ausland. Manager aus dem angelsächsischen Raum sind in deutschen Führungsetagen nach wie vor selten.

Wie sieht es mit den Topmanagern im Ausland aus? Unsere Studien bestätigen, dass die Topmanager der wichtigsten Industrieunternehmen in Ostasien (Japan, China, Südkorea) und Indien, in vielen europäischen Ländern und in den USA zumeist aus dem jeweiligen Land selbst stammen. Auf den Vorstandsvorsitz-Positionen großer Industrieunternehmen im Ausland sind Deutsche ebenso eine Seltenheit wie etwa Japaner, Inder, Koreaner oder Chinesen hierzulande. Dort, wo ausländische Top-Manager bei uns zum Einsatz kommen, handelt es sich zumeist um die geschäftsführenden Vorstandsmitglieder („CEOs“) großer ausländischer Tochterfirmen.

An dieser Stelle bleibt festzuhalten: Die so oft herbeizitierten globalen Märkte für Führungskräfte und Topmanager sind für die meisten entwickelten OECD-Länder faktisch bedeutungslos. Die Vorstellung einer global rekrutierten Wirtschaftselite mit grenzenlosen Karrieren muss für die Industrieunternehmen der meisten entwickelten OECD-Länder bislang eher ins Reich der Globalisierungsmythen verwiesen werden. Nichtsdestotrotz gibt es Ausnahmen. So arbeiteten in England im Jahr 2005 immerhin 20 ausländische Topmanager: In Australien – dem Einwanderungsland par excellence – waren im Jahr 2010 unter den Top-100 Vorstandsvor-

sitzenden 23 Manager aus dem Ausland, wenn auch überwiegend aus dem Commonwealth-Bereich beziehungsweise aus anderen englischsprachigen Ländern. Auch für Brasilien und Argentinien deuten unsere jüngsten Ergebnisse für das Jahr 2010 höhere Raten ausländischer Topmanager an, aber auch hier spielen die Tochterfirmen ausländischer Konzerne eine wichtige Rolle.

Aus diesen Befunden darf nicht der Schluss gezogen werden, dass Auslandsaufenthalte für die Karrieren von Spitzenmanagern nicht wichtig wären. In Japan, Südkorea oder Indien gehören längere Aufenthalte im Ausland oder ein Auslandsstudium zum Karriereprofil hinzu. Auch in Deutschland hat sich bei der derzeit amtierenden Generation von Topmanagern (den in den Jahren von 1955 bis 1965 geborenen) der Anteil derjenigen, die im Ausland tätig waren, gegenüber ihren Vorgängern mehr als verdoppelt. Dabei währten die Auslandsstätigkeiten durchschnittlich etwa zwei Jahre. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland hier in Europa einen Spitzenplatz, die USA hingegen bleiben bei dieser Form der Internationalisierung zurück. Das Beratungsunternehmen „SpencerStuart“ konstatiert in einer Studie aus dem Jahre 2008, dass sich der Anteil der Topmanager, die sich längere Zeit im Ausland aufhielten, in den weltweit 500 größten Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre von 26 auf 34 Prozent erhöht hat.



Generell zeigen die für die USA, Australien und viele europäischen Länder erhobenen Daten Folgendes deutlich: Kurze Auslandsaufenthalte sind für die Karriere förderlich – längere hingegen sind riskant. Wer sich viele Jahre im Ausland aufhält, vergibt wichtige Karrierechancen im Inland. Daran hat sich nach wie vor nichts geändert.

Die Ergebnisse machen klar: In den entwickelten OECD-Ländern haben wir es eher mit nationalen Eliten zu tun, die kurzzeitig international zirkulieren – eine globalen Wirtschaftselite entsteht dadurch nicht. Das Entsenden von inländischem Personal auf Zeit – die „Brain-Circulation“ – und nicht die Rekrutierung von ausländischem Personal ist das zentrale Muster der Internationalisierung des Managements. Unseres Erachtens muss die „starke“ Globalisierungsthese deshalb aufgegeben werden. Es handelt sich allenfalls um eine „Internationalisierung light“.

Karrieren werden zuhause gemacht – Hauskarrieren und Insiderbonus

Will man die Dynamik verstehen, die der „Internationalisierung light“ zugrunde liegt, empfiehlt es sich, einen Blick auf die Organisationszugehörigkeit der Wirtschaftselite zu werfen. Entgegen manch anderslautender An-

nahmen sind viele Topmanager in Deutschland und in vielen anderen OECD-Ländern während ihrer Karriere an ein Unternehmen gebunden, sofern keine Fusionen großer Unternehmen ins Spiel kommen. Unseren Untersuchungen nach haben rund zwei Drittel der Topmanager in Deutschland auf ihrem Karriereweg lediglich ein Mal oder sogar nie das Unternehmen gewechselt; Branchenwechsel sind noch seltener. Die Betriebszugehörigkeit der älteren Generation betrug fast 30 Jahre, wobei durchschnittlich elf Jahre auf einer Vorstands- oder Vorstandsvorsitzposition verbracht wurden. Auch die jetzt amtierende Generation scheint in der Frage der Betriebszugehörigkeit davor kaum zurück zu bleiben.

Diese erstaunliche Stabilität verweist auf Karrierepfade, die in der Organisationssoziologie als „Hauskarrieren“ bezeichnet werden. Sowohl in Ostasien und Indien, in den USA und in vielen europäischen Ländern sind es nach wie vor die „Insider“ die Karriere machen – das gilt sowohl im Hinblick auf das Unternehmen als auch auf das Herkunftsland. Es ist nicht zuletzt dieser Mechanismus, der die internationale Karrieremobilität nationaler Wirtschaftseliten zwangsläufig bremst.

Warum aber sind Insider für Unternehmen, die global operieren, nach wie vor interessant? Die Ökonomen erklären sich dies mit den wechselseitigen Investitionen, die beide Seiten getätigt haben, und sich zunächst „auszahlen“ müssen sowie mit den besseren Möglichkeiten der Eigentümer, die Leistung und Loyalität des Managers einzuschätzen und zu kontrollieren. Für die Soziologie indes sind nicht nur derartige Kosten- und Nutzenkalküle wichtig, sondern auch, welche sozialen Faktoren eine Rolle spielen. Insider kennen beispielswei-

se die wichtigen ungeschriebenen Regeln eines Unternehmens, sie haben sie verinnerlicht und erscheinen dem Unternehmer mithin verlässlicher. Zu nennen sind auch eher hintergründig wirkende Faktoren, die es „Karriereeilschaften“, Clans oder höheren sozialen Schichten einfacher macht, hohe Positionen zu besetzen. Insider sind externen Bewerbern in dieser Hinsicht grundsätzlich überlegen. Auch in anderen Teilen der Welt weiß man um die Bedeutung dieses „karrierewerten“ Vorteils. Das Interesse an einer grenzenlosen Karrieremobilität reduziert sich dadurch; die Rückkehr-Bereitschaft der Top-Führungskräfte und all jener, die eine Top-Führungskraft werden wollen, hingegen erhöht sich.

Wertewandel oder Kontinuität – Innenansichten der deutschen Wirtschaftselite

Die zunehmende „brain circulation“ legt nahe, dass sich innerhalb der neuen Generation, beispielsweise der deutschen Wirtschaftselite, auch ein neues globales Verständnis von Organisations- und Führungsprinzipien entwickelt. Denn wer einen Teil seiner Ausbildung an einer internationalen Universität absolviert hat und dann im Ausland eine leitende Funktion übernimmt, wird zwangsläufig mit einem internationalem Wirtschaftsverständnis oft angelsächsischer Prägung konfrontiert. Diese Vermutung bestätigte sich tatsächlich: In ihren Organisations- und Führungsprinzipien unter-

scheidet sich die jüngere Generation der deutschen Topmanager deutlich von der älteren. Sie zeigen sich ungleich stärker „teamorientiert“ und in ihrem Anspruch liberaler als ihre Vorgänger. Dem eher pragmatisch ausgerichteten Führungs- und Organisationsverständnis älterer Topmanager tritt die jüngere Managergeneration mit einem wissenschaftlich geschulten Verständnis, der Kenntnis von Organisations- und Beratungskonzepten und der Beherrschung „softer“, also an Kommunikation und Kultur orientierter Techniken der Unternehmensführung, entgegen.

Generationsunterschiede lassen sich auch hinsichtlich der Ethik und des Wertesystems feststellen. Für die Vertreter der älteren Generation war das Wirtschaften an sich „moralisch“ gut; in der Führung des Unternehmens und der Mitarbeiter kam es auf persönlichen Anstand, Stil und Fairness an. Solche Bekundungen sind bei der jüngeren Generation nichts mehr zu finden. Für sie ist Moral und Ethik eine Frage der Unternehmensorganisation, also von entsprechenden „Compliance“- oder „Corporate Social Responsibility“-Abteilungen, die sich darum kümmern. Hinzu kommen persönliche Aktivitäten im amerikanischen Stil der „private charity“. Die Fairness- und Sozialpaktorientierungen gegenüber den Beschäftigten werden in der jüngeren Generation durch Humankapitalprinzipien ersetzt: Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied; man hat nur für einen möglichst fairen Rahmen im individuellen Verfolgen der Karriereambitionen zu sorgen.

Jahr	berufstätige registrierte Ärzte	ausgewanderte Ärzte		Veränderung der Mobilität	
		absolut	Anteil	gegenüber Vorjahr	gegenüber 2001
2001	297 893	1.437	0,48%		
2002	301 060	1.691	0,56%	+17,7%	+ 17,7%
2003	304 117	1.992	0,66%	+17,8%	+ 38,6%
2004	306 435	2.731	0,89%	+37,1%	+ 90,0%
2005	307 577	2.249	0,73%	-17,6%	+ 56,5%
2006	311 230	2.575	0,82%	+14,5%	+ 79,2%
2007	314 912	2.439	0,77%	- 5,3%	+ 69,7%
2008	319 697	3.065	0,96%	+25,7%	+113,3%
2009	325 945	2.486	0,76%	-19,5%	+73,0%

Wie in der Wirtschaft geht man auch in der Medizin davon aus, dass mit der Globalisierung eine forcierte Internationalisierung der Medizinerkarrieren einherginge und Abwanderungen zu befürchten seien. Die Zahlen sprechen eine andere Sprache. Die Tabelle nennt die Anzahl der zwischen den Jahren 2001 und 2009 aus Deutschland ausgewanderten Ärzte (Quellen: BÄK Ärztestatistik 2007 bis 2009; Kopetsch 2007, 2010; eigene Berechnungen).

Industrieunternehmen	CEOs China N=100, 2009	CEOs Japan N=100, 2006	CEOs Korea N=100, 2008	CEOs India N=100, 2009
Hauskarriere	63%	79%	74%	71%
Betriebszugehörigkeit	19 Jahre	27 Jahre	25 Jahre	21 Jahre
Alter	55 Jahre	63 Jahre	60 Jahre	55 Jahre

Karrieren werden daheim gemacht: Hauskarrieren bei den CEOs der Top 100 Industrieunternehmen in China, Japan, Südkorea und Indien (Quelle: eigene Recherchen)

Globalisierung in der Medizin?

Ebenso wie in der Wirtschaft herrscht auch in der Medizin die Vorstellung, dass mit der Globalisierung eine forcierte Internationalisierung der Medizinerkarrieren einhergehe und Abwanderungen zu befürchten seien. Das Schlagwort „Ärztmangel“ ist aus der politischen und medialen Diskurs nicht mehr wegzudenken.

Auch hier zeigen unsere Untersuchungen für Deutschland ein anderes Bild. Die Abwanderung von Medizinern ins Ausland stieg in den letzten zehn Jahren zwar leicht an; in Prozenten ausgedrückt wanderten aber von 2001 bis 2009 nur 6,3 Prozent der 325 945 im Jahr 2009 als berufstätig registrierten Ärzte aus, darunter Mediziner mit Migrationshintergrund, die in ihr Heimatland zurückkehrten. Die jüngsten verfügbaren Daten der Bundesärztekammer aus dem Jahr 2007 belegen, dass

es sich bei 23 Prozent der 2439 Ärzte, die aus Deutschland abgewandert sind, um Rückkehrer handelte.

Unklar ist, ob und in welchem Umfang abgewanderte deutsche Ärzte wieder aus dem Ausland nach Deutschland zurückkehren. Nach den Ergebnissen des Migrationsberichts aus dem Jahr 2005 zählen Ärzte aber ebenso wie Ingenieure und Kaufleute eher zu den „temporär“ Abwandernden und nicht zu den „klassischen“ Auswanderern. Auch nach den Ergebnissen der „Talent“-Studie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung aus dem Jahr 2011 liegt die Auslandsverbleib-Quote von Medizinern nach der Promotion unter dem Durchschnitt des Verbleibens von Naturwissenschaftlern, speziell von Biowissenschaftlern und Physikern. Viele nutzen den Auslandsaufenthalt als Sprungbrett für die Karriere im Inland.

Top Industrieunternehmen	CEOs China N=100, 2009	CEOs Japan N=100, 2006	CEOs Korea N=100, 2008	CEOs India N=100, 2009
Ausländer	0	2 (4)	2 (7)	4
Auslandsstudium	7,1%	21,8%	30%	32%
Auslandstätigkeiten ≥ 1J.	9,1%	40%	43,3%	11%

Ausländische Top-Manager unter den Vorstandsvorsitzenden der Top 100 chinesischen, japanischen, koreanischen Industrieunternehmen sowie der Top 100 indischen Industrieunternehmen

Anzeige

SOZIOLOGIE

Analog zu den Karrieren der Manager in der Wirtschaft lässt sich für die Medizin schlussfolgern, dass die Bedeutung zeitlich begrenzter Auslandsaufenthalte im Rahmen der ärztlichen Weiterbildung zwar zugenommen hat, die Rückkehrmobilität aber hoch ist, und die Karrieren selbst im Herkunftsland weiter verfolgt werden.

Lediglich 2,1 Prozent der Leitungspositionen deutscher Krankenhäuser sind nach Daten der Landesärztekammern mit ausländischen Medizinem besetzt. Betrachtet man allein die Unikliniken, zeigen unsere Fallstudien immerhin 11,6 Prozent aus dem Ausland stammender Chefärzte und Ärztlicher Direktoren. Zweidrittel der ausländischen Mediziner in Leitungspositionen stammen aus dem benachbarten deutschsprachigen Ausland. Kontrastiert man die Zahl der abgewanderten Mediziner insgesamt mit den Anteilen ausländischer Mediziner in Deutschland, kann man von einer ausgeglichenen Bilanz sprechen. Deutschland „exportiert“ Ärzte in einem nur sehr geringen Umfang, bis in die jüngere Vergangenheit war es wohl eher ein „Importland“.

Insgesamt betrachtet, kann auch für den Bereich Medizin eine im Zuge der Globalisierung gestiegene internationale Mobilität festgestellt werden. Die vielbeschworene Abwanderung von Medizinem aus Deutschland ins Ausland lässt sich indes nicht erkennen. Auch die Karrieren von Medizinem scheinen unseren Befunden nach eher dem Muster einer „Internationalisierung light“ zu folgen.

„Internationalisierung light“

Unseren Untersuchungen nach kann die „starke“ Globalisierungsthese für Führungskräfte nicht aufrecht erhalten werden. Stattdessen plädieren wir für die abgeschwächte Variante einer „Internationalisierung light“. Die internationale Mobilität des hochqualifizierten Personals hat zwar infolge der Globalisierung zugenommen, sie folgt aber nach wie vor den Regeln national geprägter Karrieresysteme. Auslandsaufenthalte während des Studiums und im Laufe des Berufslebens gehören „zum guten Ton“ und sind wichtige Bausteine der eigenen Karriere. In der Regel bleiben sie jedoch zeitlich begrenzt.



Prof. Dr. Markus Pohlmann arbeitet seit dem Jahr 2003 am Max-Weber-Institut für Soziologie der Universität Heidelberg. Zuvor forschte er mehrere Jahre in Ostasien und den USA. In den letzten Jahren war er Fellow des Marsiliuskollegs und leitet derzeit ein internationales Forschungsprojekt zu Managementstrukturen in Ostasien, Indien, Lateinamerika und Europa.

Kontakt: markus.pohlmann@soziologie.uni-heidelberg.de