

# Globale ökonomische Eliten? Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie

Markus Pohlmann

**Zusammenfassung:** Ziel des Beitrages ist die Überprüfung der in der Globalisierungsliteratur häufig formulierten Annahme, dass die Internationalisierung des Managements jener der Unternehmen folge und globale Märkte zu einem verschärften Wettbewerb um die besten Köpfe führen. Anhand empirischer Daten und Analysen zur Internationalisierung des Managements u. a. bei den Top-100-Industrieunternehmen in den USA, Ostasien und Deutschland zeigt der Beitrag auf, dass weder das mittlere Management noch die Spitzenmanager ihre Karrieren im Ausland machen. Vielmehr hat sich eine Entsendedynamik mit eher kurzfristigen Auslandsaufenthalten etabliert, die mit der Bevorzugung von Insidern für Spitzenpositionen kompatibel ist. Je weniger revidierbar eine Rekrutierungsentscheidung erscheint, je stärker Clans oder dominante Koalitionen die Karrieremechanismen zur Statusreproduktion nutzen und je stärker kulturelle „Dunkelfaktoren“ die Karrieresysteme beeinflussen, desto höher ist die Präferenz für Hauskarrieren. Der „brain drain“ zwischen den entwickelten OECD-Ländern hält sich daher in engen Grenzen.

**Schlüsselwörter:** Globalisierung · Top-Manager · Migration von Hochqualifizierten · Krieg der Talente · Brain Drain · Ostasien · USA · Deutschland · Karrieresysteme

## Global Economic Elites? The Globalization-Hypothesis and its Empirical Proof

**Abstract:** Does globalization lead to global markets for managers and international careers? The hypothesis of the globalization literature, that a transnational management is emerging out of a global “war of talents” is examined by using data on the migration of managers from the U.S., East Asia and Germany. The data show, that no significant brain drain between these countries is taking place and “brain circulation” of insiders with short-term stays abroad is the dominant career pattern. The less likely the exchange of an installed CEO, the more career systems are used for status achievement by Clans and the stronger the influence of informal cultural rules, the higher is the rate of insiders. Thus, between the U.S., Germany and East Asia no significant global markets for managers are evolving.

---

© VS-Verlag 2009

---

Unter Mitarbeit von Stefan Bär

M. Pohlmann (✉)

Institut für Soziologie, Universität Heidelberg, Bergheimer Str. 58, 69117 Heidelberg, Deutschland  
E-Mail: markus.pohlmann@soziologie.uni-heidelberg.de

Erstmals erschienen in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 61 (4), S. 513-534.

DOI 10.1007/s11577-009-0083-4

**Keywords:** Globalization · Top-Managers · Migration · Brain drain · War of talents · East Asia · USA · Germany · Career patterns

## 1 Einleitung

Die Internationalisierung der Unternehmen hat nicht zuletzt, so scheint es, auch für eine weitreichende Internationalisierung des Managements gesorgt. Dass die Spitzenmanager nicht nur international erfahren sind, sondern auch international rekrutiert werden, versteht sich von selbst. Sie bilden für viele die Speerspitze der Globalisierung, dicht gefolgt von den international mobilen, jungen Hochqualifizierten.<sup>1</sup> So haben von den Studierenden in Deutschland noch nie so viele im Ausland studiert. Im europäischen Vergleich belegen sie Spitzenplätze; weltweit steht Deutschland als Entsendeland nach China, Indien, Südkorea an vierter Stelle (BMBF 2005, S. 9f.). Anders als die Mehrheit der Migranten können sich Hochqualifizierte einen „denationalisierten“ Raum mit vielen „Entrée“-Angeboten frei erschließen (Chalamwong 2005, S. 488). Im Zuge der Globalisierung entwickle sich die internationale Mobilität daher immer mehr zu einer Voraussetzung für soziale Aufstiegsmobilität und Sorge für grenzenlose Karrieren. Die Literatur zu den „boundaryless careers“ geht zum großen Teil davon aus, dass sich neue Karrieremuster entwickeln, die internationale Mobilität zur Voraussetzung haben (vgl. Arthur 1994; Defillippi u. Arthur 1994; Becker u. Haunschild 2003, S. 714; vgl. zu einer diesbezüglich kritischen Perspektive Forster 2000, S. 128 ff.). Auch eine neuere Studie von 1000 Wirtschaftsakademikern in Österreich kommt zu dem Schluss, dass neue Karrierefelder zunehmend beliebter werden. Beinahe ein Drittel der Absolventen, und zwar die besseren, strebten heute keine traditionellen Unternehmenskarrieren mehr an (vgl. dazu Mayrhofer et al. 2005). Ein verschärfter internationaler Wettbewerb von Hochqualifizierten um begehrte Jobs und ein Kampf von Unternehmen und Nationen um die weltweit „besten Köpfe“ seien die gesellschaftliche Folge.

Für den „Mainstream“ der Globalisierungsliteratur<sup>2</sup> ist deswegen klar, dass die Internationalisierung des Managements jener der Unternehmen folgt. Die radikale Globalisierung

- 
- 1 Unser Verständnis von Hochqualifizierten ist ein formales. Wir bezeichnen damit Personen, die einen Hochschulabschluss oder einen „university degree“ im Rahmen der „tertiary education“ (in Deutschland Fachhochschulen, Hochschulen und Universitäten) vorweisen können. Hochqualifiziert in unserem Zusammenhang bedeutet erster oder zweiter Hochschulabschluss oder vergleichbare Ausbildung (entspricht den Gruppen 5 und 6 der ISCED, International Standard Classification of Education; vgl. dazu auch Jahr et al. 2002, S. 13).
  - 2 Bei der Vielfalt der Autoren und Schriften ist der Mainstream schwer zu erfassen und stellt hier eher eine Hilfskonstruktion dar, um die Annahmen der Globalisierungstheorien besser greifbar zu machen. Ich rechne zu diesem Mainstream der internationalen Globalisierungsdiskussion zumindest drei verschiedene Ansätze oder Perspektiven, die diese Diskussion in den letzten Jahren sehr stark geprägt haben. Erstens sind hier epochale Globalisierungstheorien, wie sie von Albrow (1996, 1998), Beck (1997), Giddens (1990, 1994), Münch (2001), Featherstone (1990), Featherstone et al. (1995) u. a. entwickelt wurden, zu nennen, die davon ausgehen, dass mit der forcierten Globalisierung ein qualitativer Sprung in eine neue Epoche gemacht wurde, welche die (erste, nicht globale) Moderne ablöst. Globalität stellt sich dieser Literatur zufolge

der Ökonomie habe mit der zunehmenden Bedeutung von globalen Unternehmen auch zu einem internationalen oder gar transnationalen Management geführt (vgl. dazu Kanter 1996; Sklair 2001; zu den transnationalen Unternehmen Eckardt et al. 1999; Zündorf 1999; Bartlett u. Ghoshal 2001; Pries 2006). Deren Mobilität mache an den Grenzen des Nationalstaats schon lange nicht mehr halt. In der Welt der ökonomischen Eliten erscheint Globalität als Selbstverständlichkeit. „Die Führungskräfte können dort leben und wohnen, wo es am schönsten ist und dort Steuern zahlen, wo es am billigsten ist“ (Beck 1997, S. 17). Zwar wird diese Entwicklung auch kritisch kommentiert, aber zugleich die Entstehung einer „neuen Weltklasse“ des Managements annonciert. Die Weltsystemtheorie Wallersteins (1995, 1996) und die kritische Kapitalismustheorie (Altwater u. Mahnkopf 1997, S. 338) teilen diese Perspektive ebenso wie der „Power-structure-Ansatz“ (vgl. Krysmanski 2004, S. 17; Klöckner 2007). Selbst wenn Manager und Hochqualifizierte in der Migrationssoziologie oder in den Wirtschaftswissenschaften (vgl. Bartlett u. Ghoshal 2001, S. 2002; Massey et al. 1993, S. 434 ff.) thematisiert werden, wird davon ausgegangen, dass ein neuer internationaler Arbeitsmarkt in Expansion begriffen sei (vgl. dazu Pries 1998; Castles u. Miller 1993; Rodriguez-Pose 2003). Die Karrieremuster würden in mehrfacher Hinsicht „boundaryless“ (Arthur 1994).

Zu Zweifeln an dieser Perspektive haben in den letzten Jahren die Arbeiten von Hartmann (2007a, b); Windolf u. Beyer (1995, 1996, 2002); Streeck u. Höpner (2003); Höpner (2003, 2004); Forster (2000); Faust (2002) u. a. beigetragen. Sie haben zur Frage der Internationalität des Managements Daten bereitgestellt, die zeigen, dass sich die Internationalisierung des Managements in Europa und in Deutschland entgegen der Annahmen des „Mainstream“ der Globalisierungsliteratur vergleichsweise langsam vollzieht (vgl. dazu und zu den Folgen für das korporative Modell in Deutschland Hartmann 2006, 2007a, b; Beyer 1999, 2003; Windolf u. Beyer (1995, 1996, 2002); Höpner 2003, 2004). In diesem Zusammenhang wurde auch die hohe Bedeutung der Hauskarrieren für die Rekrutierung der Top-Manager angeführt.

Hier schließen unsere Analysen an, indem sie diese Befunde, gestützt auf ein DFG-Forschungsprojekt<sup>3</sup>, auf eine breitere empirische Basis stellen und zugleich kulturbezogene sowie organisationale Mechanismen einblenden, die in der Elitesoziologie nur selten zur Erklärung herangezogen werden. Wenn ich von ökonomischen Eliten spreche, dann beziehe ich mich ausschließlich auf Positionseliten, konkret auf die Vorstandsvorsitzenden der größten 100 bis 500 Industrieunternehmen in Japan, China, Südkorea, den USA und in Deutschland. In den folgenden Ausführungen wird zunächst empirisch am Beispiel Deutschlands, Ostasiens und den USA überprüft, ob die Globalisierung tatsächlich

---

zwar immer wieder durch Globalisierung her. Sie stellt aber keine Form der Vollrealisation einer Weltgesellschaft dar. Dasselbe gilt für die inkrementalen Globalisierungstheorien, wie sie von Barber (1995), Ohmae (1995), Robertson (1998) u. a. entwickelt wurden. Hier wird der Prozess im Wechselspiel von Globalisierung und Lokalisierung, von Homogenisierung und Heterogenisierung analysiert, quasi als endloser Prozess in einer sich gleichzeitig globalisierenden und fragmentierenden Welt. Neben diesen Ansätzen ist der Mainstream der Globalisierungsliteratur auch durch eher normative Bezugnahmen gekennzeichnet.

3 Das DFG-Projekt mit dem Titel „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ wird seit 2007 unter Leitung von Prof. Dr. Gert Schmidt und dem Autor durchgeführt. Zum Team gehören Stefan Bär, Dr. Renate Liebold und Sita Schanne.

zur Entstehung globaler ökonomischer Eliten führt und ob internationale Märkte dafür verantwortlich zeichnen. Dazu werden zwei Formen der Internationalisierung unterschieden: die eine als „brain drain“<sup>4</sup> oder „brain gain“ viel diskutierte Ab- und Einwanderung von Personal und die andere als „brain circulation“ charakterisierte Entsendedynamik zwischen Betrieben eines Unternehmens, Konzerns oder Unternehmensverbundes. Es werden sowohl die Entsende- und Migrationsdynamik von Hochqualifizierten (Abschn. 2) als auch des mittleren und des Top-Managements (3) untersucht, und als Erklärungsfaktoren die Karrieresysteme eingeblendet, und es wird gezeigt, welche Bedeutung die sogenannten Hauskarrieren<sup>5</sup> heute noch haben (4). Bei der Erklärung dieses Befundes wird versucht zu zeigen, dass exklusive Karrieresysteme nicht nur funktional für die Unternehmen sind, sondern auch Clans und dominanten Koalitionen spezifische Chancen zur Statusreproduktion eröffnen sowie „kulturelle Dunkelfaktoren“ von Karrieren hintergründig zur Geltung bringen (5). Mit Hilfe dieser Erklärungsfaktoren lassen sich auch die Varianzen zwischen den unterschiedlichen Wirtschaftsräumen aufklären. Ziel ist es zu zeigen, dass nicht internationale Märkte, sondern organisationale Karrieresysteme mit nationalen Prägungen in Deutschland, den USA und in Ostasien die zentralen Mechanismen bei der Bildung globaler Eliten darstellen. Die Globalisierung des „Humankapitals“ folgt damit, so die These, anderen Regeln als jenen des Kapitals. Sie orientiert sich an exklusiven Karrieresystemen nationaler Prägung und sie eliminiert diese nicht (6).

## 2 Brain Drain – Brain Gain?

Die Mobilität von Personen erscheint neben jener von Waren und Kapital als eines der Zugpferde der Globalisierung. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges nimmt das Ausmaß der Migrationsbewegungen weltweit zu und einen weltumspannenden Charakter an (vgl. dazu Han 2005, S. 85). Die Anreize dafür werden für Hochqualifizierte in der Wirtschaft in einer enger werdenden Verbindung zwischen räumlicher und sozialer Mobilität vermutet. Deswegen sorgt die Vorstellung eines „brain drain“ (vgl. dazu auch den Überblick bei Han 2005, S. 35 f.; Chalamwong 2005; Pries 2006) nach wie vor in Politik und in den Medien für Aufregung, garniert mit der Vermutung, dass die „besten Köpfe“ in Länder wie die USA abwandern würden. Der Wettbewerb um überlegene Talente mit

4 Wir fassen den Brain-Drain als „freiwillige internationale Einzelmigration hochqualifizierter Arbeitskräfte und unterscheiden nach der Richtung der Wanderungsbewegung die Abwanderung („brain drain“) und die Einwanderung („brain gain“), wobei wir die von vorne herein zeitlich befristete Mobilität als „brain circulation“ bezeichnen, auch wenn damit Entsendungen von mehreren Jahren inbegriffen sind (vgl. im Unterschied dazu Galinski 1986). Von einem „brain drain“ kann u.E. in substantzieller Weise nur gesprochen werden, wenn die Karrieren auch im Ausland fortgesetzt werden und der Auslandsaufenthalt nicht nur als „Durchlauferhitzer“ für die inländische Karriere dient.

5 Unter „Hauskarrieren“ verstehen wir Karrieren, bei denen alle wichtigen Karrierestationen in ein und demselben Unternehmen (oder Unternehmensgruppe) absolviert werden. Die Wechsel auf den Einstiegspositionen, sei es im Falle von Promotionen oder von anderen Tätigkeiten an den Universitäten, werden bis fünf Jahre nach dem Studienabschluss nicht einbezogen, sondern als Einstiegsphase bewertet (vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise auch Hartmann 2007a).

hoher Intelligenz, Begabung und mit Verantwortungsgefühl sei mit der Globalisierung im vollen Gange, ebenso die zentrale Frage, wie man sie am besten in Deutschland hält oder nach Deutschland holt.

Diese Perspektive wird zwar durch Statistiken zur gestiegenen Mobilität von Studierenden und Hochschulabsolventen gestützt (vgl. BMBF 2005 und den Überblick über die Zahlen bei Han 2005, S. 38 ff.). Dennoch erweisen sich die Vorstellungen zum Wettbewerb um die besten Köpfe und die Gefahr ihrer Abwanderung als überzeichnet. Zieht man die EU-Statistiken zu den Anteilen der hoch qualifizierten Erwerbstätigen mit ausländischer Staatsbürgerschaft an allen Hochqualifizierten in der EU heran, dann erweist sich dieser Anteil mit 4 Prozent (1,2 Mio.) als eher gering (vgl. Jahr et al. 2002, S. 321). Deutschland lag nach Luxemburg, Österreich und Belgien mit 5 Prozent an vorderer Stelle, wobei es sich aber deutlich als Nettoimportland von Hochschulabsolventen erwies. Auch in einer daran anschließenden Untersuchung von 36000 Hochschulabsolventen in elf europäischen Ländern und Japan vier Jahre nach dem Studienabschluss kommen Jahr, Schomburg und Teichler zu dem Schluss einer eher moderaten Mobilität junger Hochschulabsolventen in Europa (vgl. Jahr et al. 2002, S. 329). Von den Absolventen, die ihr Studium im Land ihrer Staatsbürgerschaft abschließen, arbeiten nur 3 Prozent im Ausland (ebd.). Darüber hinaus geben 5 Prozent an, früher im Ausland tätig gewesen zu sein und 11 Prozent gelegentlich von ihrem Arbeitgeber versandt worden zu sein. Doch diese Angaben sind in Bezug auf die Dauer des jeweiligen Aufenthaltes nicht weiter spezifiziert (ebd.). Bemerkenswert ist, dass Deutsche im europäischen Vergleich während des Studiums häufig international mobil sind, während dies im Beruf unterdurchschnittlich der Fall ist.

In der Frage des „brain drain“ erteilen alle diesbezüglichen Studien den geäußerten Befürchtungen für Deutschland eine Absage. „Wenn in Deutschland gelegentlich Befürchtungen des Brain-Drains geäußert werden, so kann sich dies sicherlich nicht auf eine Wanderungsbilanz der Hochqualifizierten insgesamt beziehen. Allenfalls mögen sich solche Argumente auf hochselektive Bereiche von Hochschulabsolventen beziehen“ (Jahr et al. 2002, S. 341). Auch Diehl u. Dixon weisen in der Frage des „brain drain“ in die USA darauf hin, dass sich, absolut betrachtet, nur wenige Deutsche dauerhaft zu Erwerbszwecken in den USA niederlassen und zeitlich befristete US-Aufenthalte überwiegen (Diehl u. Dixon 2005, S. 714 ff.). Betrachtet man die Population derjenigen, die in den Vereinigten Staaten leben, aber in Deutschland geboren sind, so hat sich diese Population von 586 000 im Jahr 1995 auf nur 594 000 Menschen im Jahr 2006 erhöht. Auch für die anderen ausgewählten OECD-Länder lässt sich eine ähnliche Stabilität oder, im Falle Südkoreas, sogar ein drastischer Rückgang beobachten, sodass, mit Ausnahme Chinas, keine Anzeichen für den viel diskutierten „brain drain“ in die USA erkennbar werden (Tab. 1).

Die Anteile von denjenigen Personen mit Hochschulausbildung und in Positionen mit professionellen oder managerialen Aufgaben haben sich im Zeitverlauf nur wenig verschoben, sodass sich auch in der Frage der Zusammensetzung der Population nach beruflicher Position und formaler Ausbildung ein „brain drain“ in die USA nicht abbilden lässt. Nach den im Jahr 2000 erhobenen Daten des U.S. Census Bureau belaufen sich die Zahlen der in Deutschland Geborenen auf 85990 Personen mit einem Bachelor's Degree und 87270 mit einem Graduate oder Professional Degree. In der relativ weit gefassten

**Tab. 1:** Entwicklung der US-Populationen der im Ausland Geborenen nach Geburtsland 1995–2006

	1995	2006	Abnahme/Zunahme
Japan	358000	235000	-123000
Südkorea	710000	304000	-306000
China	690000	1386000	+696000
Deutschland	586000	594000	+8000
England	608000	528000	-80000
Italien	446000	409000	-37000

Quelle: MPI 2007

Berufskategorie „Management, professional, and related occupations“ werden 139 275 in Deutschland geborene Personen angegeben.<sup>6</sup>

Auch für Japan und Südkorea, die in Asien eher zu den arbeitsimportierenden Ländern gehören, erstreckt sich der Import weitgehend auf geringer qualifiziertes und nur zu geringen Anteilen auf hochqualifiziertes Personal aus den OECD-Ländern (vgl. ausführlich Chalamwong 2005). „Brain gain“ und „brain drain“ spielen auch hier eine vernachlässigbare Rolle. Nach Lockerung der Migrationspolitik in Japan ist der Bestand an ausländischen Arbeitskräften aller Qualifikationsstufen deutlich von 1992 bis zum Jahr 2000 von 85500 auf 154 700 gestiegen; ebenso verhält es sich in Südkorea. Hier sind die Zahlen von 1994 bis 2000 von 30500 auf 122 500 gestiegen – den größten Teil hiervon stellen Migranten von den Philippinen und aus China (über 80000 Arbeitskräfte in Japan und ca. 72000 in Korea (ebd., S. 496f.) – Japan und Korea weisen aber in der Summe lediglich einen Ausländeranteil von 1,0 Prozent bzw. 0,3 Prozent auf (vgl. OECD Migration Report 2007).

Bezogen auf ausländische Hochqualifizierte lässt sich für das Jahr 2006 sagen, dass in Japan 271 807 hochqualifizierten Ausländern, davon 134 132 aus OECD Ländern, 647 407 Migranten mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau gegenüberstehen. In Korea kommen auf 18406 hochqualifizierte Ausländer aus OECD-Ländern 20982 aus Nicht-OECD-Ländern sowie insgesamt weitere 86676 Migranten mit niedrigen und mittleren Bildungsniveaus. Für die USA sind zwar die Dimensionen größere, die Verteilung aber eher noch deutlicher ausgeprägt. Insgesamt über 13 Mio. Migranten mit niedrigen und mittleren Bildungsniveaus und über 2,2 Mio. Hochqualifizierte aus Nicht-OECD-Ländern stehen knapp 1,3 Mio. hochqualifizierten Ausländern aus OECD-Ländern gegenüber (OECD 2007). Für Deutschland ergibt sich dasselbe Bild, das Verhältnis Hoch- zu Mittel- bis Geringqualifizierte beträgt hier etwa 1 zu 8 (Tab. 2).

Damit lässt sich zwar eine insgesamt gestiegene Mobilität feststellen, aber diese äußert sich nicht in einem nennenswerten „brain drain“ zwischen den entwickelten OECD-Ländern der drei Wirtschaftszentren Ostasien, USA und Europa. Trotz der vielfältigen metho-

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.census.gov/population/www/socdemo/foreign/STP-159-2000tl.html>, am 29.05.2008. Hierbei sollte noch Erwähnung finden, dass das U.S. Census Bureau die Anzahl der deutschen Ausländer (Not a U.S. Citizen) mit 245 520 Personen angibt, seine Darstellung der Bildungs- und Beschäftigtenzahlen aber auf die Gesamtpopulation der in Deutschland Geborenen und in den Vereinigten Staaten lebenden Personen bezieht.

**Tab. 2:** Ausländerpopulationen in Japan, Südkorea, den USA und Deutschland nach Qualifikationsniveau 2006

	Qualifikationsniveau und Herkunft					
	hoch		mittel		gering	
	OECD	Non-OECD	OECD	Non-OECD	OECD	Non-OECD
Japan	134132	137675	196569	211291	114217	125330
Korea	18406	20982	6866	48887	1445	29478
USA	1287614	2235188	2381200	2659979	5084499	2934046
Deutschland (2001)	1132000		3590000		4906000	

Quelle: Eigene Recherche; OECD 2006

dischen Schwierigkeiten beim Zugang zu den erforderlichen Daten<sup>7</sup> sind die Indizien hierfür eindeutig. Der Wettbewerb um die besten Köpfe erweist sich in der entwickelten OECD-Welt gemessen an der quantitativen Bedeutung als eng begrenzt und auf temporäre Engagements bezogen. Die Frage ist nun, ob sich dies bei den Managern, insbesondere bei dem höchsten Führungspersonal der Unternehmen in den USA, Deutschland und Ostasien anders verhält.

### 3 Die Internationalisierung des Managements: „Brain Circulation“

Vor diesem Hintergrund möchte ich zwei Formen der Internationalisierung des Managements genauer betrachten und die Frage stellen, inwieweit inländische Führungskräfte im Ausland Karriere machen und höchste Führungspositionen übernehmen können und welche Bedeutung die Auslandsaufenthalte der Führungskräfte in Form von Studienaufenthalten und Auslandsentsendungen haben (Mense-Petermann u. Wagner 2006).

Wirft man zunächst einen Blick auf den Mikrozensus in Deutschland, so zeigen sich, bezogen auf den „brain gain“ von Unternehmern, Managern und Bereichsleitern, nicht die dramatischen Entwicklungen, die der Globalisierungsdiskurs vermuten lässt. Zwar hat die Anzahl der ausländischen Unternehmer, Geschäftsführer und Bereichsleiter deutlich zugenommen, aber mit 6 Prozent im Jahr 2004 und 7,3 Prozent im Jahr 2006 bewegt sich dieser Anteil, gemessen an den formulierten Erwartungen, auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Denn diese Statistik bezieht sowohl eine Vielzahl von Kleinunternehmern, z. B. aus der Türkei oder Polen, mit ein als auch Führungskräfte, die zeitweise in ausländischen kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten oder deren Vertrieb übernommen haben. Eine weitere Unterscheidung nach Unternehmensgrößen oder Funktion ist im Mikrozensus nicht möglich. Aber auch in den obersten Führungsetagen deutscher Unternehmen ändert sich dieses Bild nach den Ergebnissen von Hartmann nicht. Für das Top-Management in Deutschland weisen dessen Daten einen ähnlich geringen Pro-

<sup>7</sup> So Guellec u. Cervantes 2002 im OECD-Report „International Mobility of the Highly Skilled“: „There are no internationally comparable data on flows and stocks of highly skilled migrant workers, and it is even difficult to get a complete picture of the situation for a given country“ (S. 72).

zentsatz an Top-Managern aus dem Ausland auf (vgl. Hartmann 2007a, S. 59). Zwar ist die Zahl der Ausländer unter den Vorstandsvorsitzenden der Top-100-Unternehmen von 1995 bis 2005 von zwei auf neun gestiegen, aber nicht wenige davon kommen aus der benachbarten Schweiz oder aus Österreich. Es gibt, so schreibt Hartmann zu Recht, keine Briten „und vor allem keine US-Amerikaner, deren Einkommen in der Diskussion über Managergehälter stets als Vergleichsmaßstab dienen, an der Spitze eines deutschen Unternehmens“ (Hartmann 2007a, S. 59). Auch bei den insgesamt 416 Vorständen aus dem Jahr 2005 beträgt dieser Anteil nach Hartmanns Daten nur 10 Prozent. Hier handelt es sich aber vielfach um verbliebene Vorstände aus den von deutschen Konzernen übernommenen ausländischen Unternehmen (ebd., S. 60).

Auch der im Falle eines globalen Arbeitsmarktes für Top-Manager notwendige Blick über die Grenzen bringt für Europa und die USA keine wesentlich anderen Ergebnisse. Nur in Großbritannien ist mit 20 Prozent ein nennenswerter Anteil der Top-Manager aus dem Ausland, zumeist aus dem Commonwealth, in Frankreich hat sich im Vergleich zwischen den Jahren 1995 und 2005 der Anteil der ausländischen Top-Manager der jeweils 100 größten Unternehmen mit 2,0 Prozent gehalten. Für die USA weist Hartmann 2005 nur 5 Prozent im Ausland aufgewachsene CEO aus (vgl. Hartmann 2007b). Der CEO-Report von Spencer gibt 2008 für 16 CEO der Top-100-Unternehmen in den USA eine ausländische Herkunft an, wobei allerdings unklar ist, wie viele davon auch außerhalb der USA aufgewachsen sind. Wendet man den Blick auf Ostasien, zeigt sich nach unseren eigenen Recherchen in Bezug auf die internationale Rekrutierung kein anderes Bild. Im Gegenteil: Die Anteile des ausländischen Personals fallen noch hinter die ohnehin geringen Anteile in Deutschland zurück (Tab. 3).

Auf dem chinesischen Festland sind die meisten Top-100-Industrieunternehmen Staatsunternehmen, deren Leitung fest mit der Partei verbunden ist. Rund 76 Prozent stehen zugleich einem wichtigen Parteikomitee vor. Eine Besetzung dieser Positionen mit ausländischem Personal kommt deswegen nicht vor. Die koreanischen Groß-Unternehmensgruppen sind hingegen nach wie vor von koreanischen Familienclans dominiert, die gerade aufgrund der informalen Netzwerkbildung zwischen den rechtlich selbständigen Unternehmen die Vorstandsetagen besetzen. Die Öffnung durch den IWF während und nach der asiatischen Finanzkrise hat daran nichts geändert. Die zwei ausländischen Top-Manager unter den Top-100-Industrieunternehmen arbeiten denn auch bei von ausländi-

**Tab. 3:** Ausländische Top-Manager unter den Vorstandsvorsitzenden der Top-100-chinesischen und japanischen Industrieunternehmen sowie der Top-100-koreanischen Industrieunternehmensgruppen (Chaebol)

<b>Top-Industrieunternehmen</b>	<b>CEO China N=100, 2005</b>	<b>CEO Japan N=100, 2006</b>	<b>CEO Korea N=100, 2008</b>
Ausländer	0	2 (4)	2 (7)
Auslandsstudium	7,1%	21,8%	30,0%
Auslandstätigkeiten $\geq$ 1J.	9,1%	40,0%	43,3%

Quelle: Eigene Recherchen (Für Japan hat Isabel Burkert einen Teil der Recherchen durchgeführt (vgl. dazu auch Burkert 2007), für China haben mich Liu, YuanYuan und für Südkorea Lee, Jong-Hee bei den Recherchen unterstützt.), in Klammern: Anzahl Ausländer für die TOP-100-Unternehmen insgesamt



schen Firmen übernommenen Automobilunternehmen, konkret bei Renault-Samsung und GM-Daewoo. Bezieht man in Südkorea nicht nur die Industrieunternehmen, sondern die Top-100-koreanischen Unternehmensgruppen insgesamt ein, so zeigt sich, dass bei diesen 2008 insgesamt sieben CEO mit ausländischer Staatsbürgerschaft aktiv sind. Diese sind überwiegend in den Bereichen Banken, Versicherungen und Energie tätig. Auch in Japan hat sich die Modernisierung der Unternehmensgruppen nicht in der Besetzung der CEO-Positionen mit internationalen Führungskräften niedergeschlagen. Nach unseren Daten hatten 2006 nur zwei Industrieunternehmen, i.e. Sony und Nissan/Renault, im Ausland aufgewachsene CEO. Bezieht man alle Top-100-Unternehmen mit ein, kommen mit Seiyu Walmart und der Shinsei Bank noch zwei von Ausländern geführte Unternehmen dazu.

Der an dieser Stelle übliche Einwand, dass die Spitzenpositionen aufgrund einer eher konservativen Rekrutierungspolitik der Unternehmen zwar eher national als international besetzt werden, sich aber dafür im mittleren Management eine Vielzahl von internationalen Führungskräften findet, lässt sich ebenfalls nicht bestätigen. Geht man mittels Unternehmensfallstudien über die Daten des Mikrozensus in Deutschland hinaus, zeigt sich auch hier sehr klar, dass ein Großteil der sogenannten Inpatriates oder Zugezogenen mit ausländischer Staatsbürgerschaft, der an inländischen Standorten arbeitet, als Professionals beschäftigt ist und keine Führungskräftepositionen einnimmt. Bei den hier ausgewählten Fallstudien an deutschen Standorten der Top-100-Industrieunternehmen ergab sich, mit einer Ausnahme, eine Quote von sogenannten Inpatriates oder Zugezogenen im mittleren und oberen Management zwischen 4 Prozent und 6 Prozent. Aber auch hier kommen diese Personen weit überwiegend aus Österreich und der Schweiz oder zumindest aus der EU. Nur 0,4 Prozent der sogenannten Inpatriates auf Führungskräftepositionen bei Automobilunternehmen (B), 1,2 Prozent bei Chemieunternehmen (E) und 2,2 Prozent bei Softwareunternehmen (F) kommen z. B. aus dem nicht deutschsprachigen Ausland oder aus Ländern, die nicht zur EU gehören (Tab. 4).

Auch auf der Ebene des mittleren Managements lassen sich keine Anzeichen für einen für die Karriere relevanten, internationalen Markt für Führungskräfte erkennen. Für die USA bieten die von uns durchgeführten Fallstudien erste Indizien, bezogen auf US-amerikanische Standorte großer Chemiekonzerne, die im Senior-Management eine

**Tab. 4:** Ausländische Führungskräfte im mittleren und oberen Management an deutschen Standorten von Top-100-Industrieunternehmen in Deutschland

Fallstudien 2008	Inpatriates/ausländische Führungskräfte	Führungskräfte insgesamt
Automobilunternehmen A	0,7% (11)	rd. 1400
Automobilunternehmen B	4,1% (33)	789
Automobilzulieferer C	6,0% (90)	1500
Metallunternehmen D	4,0% (10)	250
Chemieunternehmen E	5,7% (18)	311*
Softwareunternehmen F	6,3% (100)	1600
Sportartikelhersteller G	30,0% (72)	234

Quelle: Eigene Recherchen

\*Bezogen auf die oberen Führungskräfte der Führungsebenen 2 bis 4.

Quote von Managern mit ausländischer Staatszugehörigkeit von 8 Prozent erreichten. Von den insgesamt 25 Senior-Managern an den jeweiligen Standorten waren nur zwei aus dem Ausland zugezogen. In den koreanischen Unternehmensgruppen gibt es nach unseren Fallstudien zwar „think tanks“ mit internationalen jungen Managern, die in Stabsfunktionen tätig werden, aber die ausländisch rekrutierten Manager bleiben normalerweise außerhalb der Linie (vgl. dazu Pohlmann 2002). Dasselbe gilt für die japanischen Unternehmensgruppen.

Insgesamt überwiegen bei den Spitzenkarrieren nationale Karrieremuster und nationale Prägungen. Von einem nennenswerten „brain drain“ oder „brain gain“ kann auch beim Top- und mittleren Management keine Rede sein. Die Internationalisierung der Managerkarrieren findet in anderer Weise nämlich über temporäre Auslandsaufenthalte („brain circulation“) statt. Betrachtet man die Internationalisierung des Managements in Form temporärer Auslandsaufenthalte als Student oder Abgesandter einer Firma, zeigt sich eine deutliche Zunahme in Anzahl und Bedeutung für Karrieren (vgl. dazu auch Diehl u. Dixon 2005, S. 715 f.) (Tab. 5).

Bei den Jahrgängen der 1930 bis 1940 geborenen Top-Manager der 500 größten Unternehmen in Deutschland war nach unseren Forschungsbefunden und den Daten des Munzinger Archivs immerhin ein Drittel im Laufe ihres Studiums oder ihrer Karriere für länger als ein Jahr im Ausland. Dieser Anteil erhöht sich bei den sogenannten Baby-Boomern, der 1950 bis 1965 geborenen Top-Manager, in der Industrie auf über die Hälfte. Insbesondere der Anteil derer mit Auslandstätigkeiten hat sich mehr als verdoppelt. Diese Auslandstätigkeiten währten im Durchschnitt etwa zwei Jahre. Auch wenn diesen Daten ein gewisser Bias anhaftet, da sowohl im Munzinger Archiv als auch in den publizierten curricula vitae nur solche Auslandsaufenthalte Erwähnung finden, die eine gewisse Dauer aufweisen, so belegt Deutschland in dieser Form der Internationalisierung in Europa wohl eher einen Spitzenplatz, während die USA weit davon zurückbleibt (vgl. dazu auch Hartmann 2007a). Für die USA weist Spencer einen Anstieg der Anzahl der Top-Manager der 500 größten Unternehmen mit längeren Auslandstätigkeiten von 26 Prozent auf 34 Prozent in den letzten fünf Jahren nach (Spencer 2008, S. 11). Auch in Japan und insbesondere in Südkorea sind das Auslandsstudium und mehr noch die Auslandsaktivitäten eine bei der Hälfte der Top-Manager genutzte Form der Internationalisierung der eigenen Karriereprofile. Auch hier ist allerdings die durchschnittliche Dauer der Auslandsaufenthalte begrenzt. Generell zeigen die Daten deutlich, dass kurze Auslandsaufenthalte für die Karriere förderlich sind, lange Auslandsaufenthalte hingegen riskant. Wer sich viele Jahre im Ausland aufhält, verpasst nach wie vor wichtige Karrierechancen im Inland.

**Tab. 5:** Auslandsaktivitäten im Karriereprofil unterschiedlicher Generationen von Industrievorständen der Top-500-Industrieunternehmen in Deutschland

	<b>Top-Manager Industrie Jg. 1930–1940, N = 106</b>	<b>Top-Manager Industrie Jg. 1950–1965, N = 75</b>
Auslandsstudium $\geq$ 1 Jahr	20%	25%
Auslandstätigkeiten $\geq$ 1 Jahr	17%	42%
Auslandsaktivitäten gesamt	31%	53%

Quelle: Munzinger Archiv, eigene Recherchen

Die temporäre Entsendung von inländischem Personal, also „brain circulation“, und nicht die personelle Rekrutierung von ausländischem Personal ist in Deutschland, den USA und in Ostasien das zentrale Muster der Internationalisierung des Managements und ein gleichwohl wichtiger Mechanismus weltwirtschaftlicher Vergesellschaftung (vgl. dazu auch Zündorf 1999, S. 49; Pries 2008, S. 15 f.).

#### 4 „Hauskarrieren“ statt internationale Märkte

Das vom Mainstream der Globalisierungsliteratur entworfene Bild der durch die Globalisierung vorangetriebenen Internationalisierung des Managements erweist sich, gemessen an der hier vorgestellten Empirie, als überzeichnet. Zwar gehört es zu einer Managerkarriere zunehmend dazu, Auslandserfahrungen in anderen Ländern gesammelt zu haben, aber die Mehrzahl der Karrieren wird weder im Ausland gemacht noch dort fortgesetzt. Ein internationaler Markt ist zwischen den hoch entwickelten OECD-Ländern nur in geringem Ausmaß entstanden.

Dafür zeichnet eine nach wie vor starke Präferenz für Hauskarrieren in allen drei Weltregionen verantwortlich. Deren Bedeutung ist in Deutschland im Vergleich noch am geringsten ausgeprägt. Sie haben 2005 bei knapp der Hälfte der Vorstandsvorsitzenden der Top-100-Unternehmen in Deutschland eine Rolle gespielt (Hartmann 2007a). Ein Anteil, der von 58,8 Prozent im Jahr 1970 auf 49 Prozent im Jahr 2005 gesunken ist. Betrachtet man allerdings die Anzahl der Unternehmens- und Branchenwechsel in unserem Sample, so lässt sich auch hier ein immer noch hohes Maß an Kontinuität feststellen (Tab. 6).

Auch in den USA spielen Hartmann (2000, 2007a) zufolge Hauskarrieren von Spitzenmanagern eine wichtige Rolle. Über die Hälfte der CEO der 100 größten US-Konzerne hat ihre gesamte berufliche Karriere innerhalb nur eines Unternehmens absolviert. Zugleich zeigen die Daten von Spencer, dass 2007 bei den Top-500-Unternehmen der USA für 84 Prozent und 2008 für 82 Prozent der neu besetzten CEO-Stellen Insider rekrutiert wurden (Spencer 2007, S. 1, 2008, S. 1). In Ostasien sind Hauskarrieren mit rund 74 Prozent bis 82 Prozent aller Karrieren hingegen der absolut dominante Karrieretypus (Tab. 7).

Vor allem in Japan und Südkorea sind sowohl das Alter als auch die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit der Vorstandsvorsitzenden sehr hoch und die Vielzahl von Reformen und Restrukturierungen des letzten Jahrzehnts hat an diesem traditionellen Karrieremuster nichts ändern können. Schenkt man der CEO-Nachfolge-Studie von Booth, Allen und Hamilton bei 2500 börsennotierten Unternehmen weltweit Glauben, so stieg der Outsider-Anteil unter den CEO bemessen an den CEO, die ihren Abschied nahmen (Lucier et al. 2007, S. 6) im weltweiten Durchschnitt von 14 Prozent im Jahr 1995 auf 30 Prozent im Jahr 2003 und sank 2006 wieder auf 18 Prozent. Es ist also keineswegs

**Tab. 6:** Unternehmens- und Branchenwechsel der Top-Manager, N=79

Karriereverlauf	Gesamt
Keinen oder einen Unternehmenswechsel	76,7%
Keinen oder einen Branchenwechsel	86,0%

**Tab. 7:** Hauskarrieren bei den CEO der Top-100-/Top-100-Industrieunternehmen in China, Japan und Südkorea

<b>Industrieunternehmen</b>	<b>CEO China N=100, 2005</b>	<b>CEO Japan N=100, 2006</b>	<b>CEO Korea* N=100, 2008</b>
Hauskarriere	81,8%	79,2%	74%
Betriebszugehörigkeit	18,7 Jahre	27 Jahre	24,7 Jahre
Alter	55,3 Jahre	62,7 Jahre	59,7 Jahre

Quelle: Eigene Recherchen

\*Die Daten sind auf die Top-100 Unternehmensgruppen Südkoreas insgesamt bezogen, nicht nur auf die Industrieunternehmen.

so, dass sich die Globalisierung in der entwickelten OECD-Welt in einer verstärkten Ausbildung von Märkten für ökonomische Spitzenkräfte niederschlägt.

Insgesamt zeigt sich in Bezug auf die Top-Manager-Karrieren eine in den Weltregionen unterschiedlich ausgeprägte, aber gleichwohl klar erkennbare Präferenz für Insider. Eine über internationale Arbeitsmärkte vermittelte Outsider-Rekrutierung ist auch in Deutschland immer noch eher die Ausnahme als die Regel. Hauskarrieren werden hier durch die Rekrutierung von Brancheninsidern ergänzt. Wenn außerhalb der Großunternehmen rekrutiert wird, dann sind nach unseren Forschungsbefunden dominante Koalitionen und Netzwerke für die Zuwahl oder Installation von Kandidaten entscheidend, keine Märkte. Auch der Verweis auf „interne Arbeitsmärkte“ hilft hier nicht weiter, da damit nur eine spezifische Organisationsstruktur angesprochen wird, die gegenüber Märkten gerade durch die Abwesenheit von freiem Wettbewerb oder einfachem Ein- und Austritt gekennzeichnet ist. Denn die Entgeltsysteme und Allokationsregeln sind „organisiert“. Dementsprechend haben auf Angebot und Nachfrage basierende Marktgesetze und die Grenzproduktivitätsannahme an Bedeutung verloren (vgl. grundlegend Sengenberger 1979; Kolb 2006, S. 162). Der Eintritt ist quantitativ eng begrenzt und innerhalb der Organisation festgelegt (Hillmann u. Rudolph 1997, S. 247). Transparenz darüber herrscht häufig noch nicht einmal innerhalb der Organisation vor. Das Karrieremuster „Kaminaufstieg“, bezogen auf die Akteure, begünstige im deutschen Fall denn auch eher diffuse und damit wandelbare Karriereerwartungen. Das schütze vor allzu harten Enttäuschungen (Faust 2002, S. 76).

## **5 Exklusive Karrieresysteme, sozialstrukturelle Differenzierungen und kulturelle Regeln: Zur Erklärung und Varianz der Mobilitätsmuster**

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zeigt sich sehr klar, dass Erklärungen, die auf einen verstärkten Wettbewerb auf internationalen Märkten und eine starke Wirkkraft monetärer Anreizstrukturen setzen, ebenso wenig zur Analyse der Mobilitätsmuster von ökonomischen Eliten beitragen wie jene, die sich nur auf die Entscheidungen der Akteure richten, ohne die institutionalisierten Karrieresysteme zu berücksichtigen. Insbesondere tragen die oft zitierten nationalen Einkommensunterschiede in der Managervergütung nichts zur Erklärung bei, denn sonst müsste angesichts der sehr viel höheren Managervergütung tatsächlich ein „brain drain“ der Manager aus Europa und Ostasien in die USA stattfinden.

Aufgrund der hohen Einstiegsbarrieren für Outsider auf den „internen Arbeitsmärkten“ bleibt dieser jedoch aus. Weder in Deutschland mit seiner höheren Offenheit für Outsider noch in den USA oder in Ostasien wird die Aufnahme eines „Expatriates“ mit Karriereoptionen für diesen am inländischen Standort verknüpft (vgl. dazu auch Foster 2000; Klemm u. Popp 2006a, S. 215, 2006b). Zugleich eröffnen sich einem nach Deutschland geholten Manager einer ausländischen Tochterfirma nach unseren Ergebnissen bei der inländischen Mutter nicht dieselben Karriereoptionen wie einer inländischen Führungskraft (vgl. dazu auch: Mense-Petermann u. Wagner 2006; Wagner 2006; Klemm u. Popp 2006a, b). Damit werden die gegebenenfalls realisierbaren monetären Vorteile bei einem Wechsel von dem Risiko überschattet, als „Outsider“ manifeste Karrierenachteile in Kauf nehmen zu müssen (vgl. für Großbritannien und die USA Forster 2000, S. 129 ff.).

Ökonomische Erklärungen dieser hohen Präferenz der Unternehmen für Insiderrekrutierung gehen davon aus, dass bei unsicheren Märkten Arbeitgeber und Arbeitnehmer mittels hoher Humankapitalinvestitionen wechselseitig binden (Williamson 1975, S. 75). Zugleich kann das „Principal-agent-Problem“ einer sicheren Lösung zugeführt werden, indem Opportunismus- oder „Moral-hazard-Risiken“ durch lange Karrieresozialisierungen in einem Unternehmen besser in den Griff gebracht werden können (vgl. dazu Lindbeck u. Snower 1988; Bertold u. Fehn 1995). Thematisiert werden solche Lösungen auch in der Soziologie und mit Begriffen wie Treue (Stroh u. Reilly 1998), Identifikation (Kotthoff 1998), Loyalität (Kotthoff 2006) und emotionaler Bindung (Geißler 2006) umschrieben. Dadurch, dass Unternehmen höhere Positionen nur durch Aufstieg besetzen, werden zum einen die Interessen der Beschäftigten kontinuierlich an das Unternehmen gebunden. Zum anderen könnten Vorgesetzte die Erfahrungen von Beschäftigten besser einschätzen als bei Einstellungen vom externen Markt (Williamson 1975, S. 77). Diese ökonomischen Erklärungsformen finden ebenfalls – wenn auch mit Abstrichen – in den neueren Analysen zur Bedeutung von internen Arbeitsmärkten Anwendung (vgl. Köhler et al. 2007). Sie können zwar ein hohes Maß an Plausibilität für sich beanspruchen, aber sie können die Varianzen bezüglich der Insiderrekrutierungen in verschiedenen Weltregionen nicht erklären und beruhen auf zu starken Rationalitätsannahmen. Erst wenn man diese abschwächt und kulturelle Faktoren auf der Ebene von Organisation und Institutionen des Wirtschaftens einblendet, gewinnt man m.E. einen Zugang zur Erklärung der dominanten Karrieremuster und ihrer kulturellen Variationen. Dies soll im Folgenden geschehen, indem drei, einander ergänzende Erklärungsvarianten vorgestellt werden: eine organisationssoziologische (1), eine sozialstrukturbezogene (2) und eine kulturbezogene Erklärung (3).

(1) Auch in einer organisationssoziologischen Betrachtungsweise kann die ökonomische Perspektive für die Erklärung, dass sich „hierarchies“ und nicht „markets“ für die Rekrutierung von Top-Managern etabliert haben, nicht unberücksichtigt bleiben. Sie wird aber nicht mit den Weihen einer höheren ökonomischen Rationalität versehen und muss durch andere Faktoren ergänzt werden.

So zeigt sich zum einen, dass Organisationen mitunter ganz entgegen ökonomischer Effizienzkalküle an Bestandssicherung und Wachstum orientiert sind. Dieser in der Organisationssoziologie herausgearbeitete Effekt zeitigt auch Einfluss auf die Karrieremuster, die sich etablieren. Hier mehren sich die Indizien, dass Insider in der Tendenz stärker als Outsider an der Bestandserhaltung der Organisation orientiert sind. So schreiben Lucier et al. (2007, S. 7) in ihrer weltweiten CEO-Succession-Studie: „But because outsiders

are more likely to sell the company and because selling the company enhances returns, outsiders generate better returns to investors when mergers are considered.“

Zum anderen ist erkennbar, dass Organisationen typischerweise die eigenen Möglichkeiten von Kontrolle und „Erziehung“ des Personals über- und die Risiken einer selbstverantworteten Personalentwicklung unterschätzen. Wie andere Akteure auch sind sie gegenüber selbst verantworteten Risiken gelassener als gegenüber fremd produzierten. Zugleich eröffnen sie den dominanten Koalitionen lokaler Akteure in den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Macht- und Einflussnetzwerke durch Kooptation einfacher zu reproduzieren (vgl. dazu auch Geppert et al. 2006, S. 114f.; Kristensen u. Zeitlin 2005, S. 196).

Ob Versetzungsentscheidungen (Insider) gegenüber Rekrutierungsentscheidungen (Outsider) den Vorzug erhalten, hängt dann von der wahrgenommenen Unsicherheit und dem wahrgenommenen Risiko ab, das insbesondere mit der Höhe der Position, der Austauschbarkeit und der Verweildauer des Personals variiert. Je höher die Position, für die rekrutiert wird, und je geringer die wahrgenommene Austauschhäufigkeit, desto höher werden Unsicherheit und Risiko gewichtet, womit die Wahrscheinlichkeit einer Insiderrekrutierung steigt. Dies fällt umso leichter, als die Rekrutierungsentscheidungen für die höchsten Positionen mit dem geringsten formalen Rechtfertigungsaufwand in der Organisation versehen sind. Für sie ist nach unseren Untersuchungen gerade die Abwesenheit von formalen Ausschreibungs- und Bewertungsverfahren sowie von auf Personalentscheidungen spezialisierten Fachleuten charakteristisch. Vielmehr kommen in der Regel netzwerkorientierte Suchstrategien mit hoher Exklusivität, hohem Zeitdruck und hoher Geltungskraft von Kooptations- und Installationsformen zur Anwendung und damit eine soziale Selektivität, deren ökonomische Rationalität offen bleibt.

(2) Daran kann eine auf Organisationen bezogene sozialstrukturelle Erklärung anschließen, die sich auf die Reproduktion von Netzwerk- und Clanstrukturen konzentriert und anhand der Karrieresysteme der Unternehmen aufzeigt, dass diese neben der Herstellung von nutzbaren Ressourcen auch der Statusreproduktion des Personals dienen. Eine solche Perspektive kann nicht nur darlegen, dass marktferne Rekrutierungsformen wie Netzwerke oder organisationsinterne Rekrutierungsmechanismen die Entscheidungsunsicherheiten der Organisation über Zugehörigkeit, Loyalität und Reputation reduzieren und es vom Personal entsprechend reflektiert wird, dass das soziale Kapital nicht einfach übertragen und bewahrt werden kann (vgl. zu dieser Überlegung Faist 1997). Sie kann darüber hinaus darauf verweisen, dass Familien, Clans oder gehobene Schichten die Karrieresysteme der Unternehmen zur Statusreproduktion nutzen. Hierfür erweisen sich im Vergleich zu unberechenbaren Märkten die Hauskarrieresysteme von Organisationen als besser geeignet. Gerade die Verbindung von hoher Kontrollierbarkeit und Intransparenz bildet das Einfallstor für die Realisierung der stratifikatorischen Bedürfnisse von bestimmten Schichten, Berufsgruppen oder Clans. Die Bedeutung von Hauskarrieren variiert vor diesem Hintergrund mit der Art, in der die Statusreproduktion der gesellschaftlichen Trägerschichten an organisationale Karrieren geknüpft ist.

(3) Zugleich scheint es in einer kulturbezogenen Erklärung auf der Ebene von Organisationen ausschlaggebend zu sein, dass Karrieresysteme auf kulturellen und sozialen Spielregeln beruhen, die weitgehend „unsichtbar“ zur Geltung kommen (vgl. dazu auch die Diskussion zu den „business systems“ bei Whitley 2001; Morgan et al. 2001; Faust

2002, S. 69 f.; Sorge 2005; Geppert et al. 2006, S. 92 ff.). Soziale Zugehörigkeit, Alter, Bildung sowie vertrauensgenerierende Erfahrungen mit Personen wirken außerhalb der rein instrumentellen Kalküle der Organisation als kulturelle „Dunkelfaktoren“ von Karrieren (vgl. dazu Bosetzky 1974). Dadurch entsteht eine Selektivität, die selbstverständlich gewordene Wertideen eher widerspiegelt als die Dominanz von Aufwand-Nutzen-Kalkülen. Sie ist, bezogen auf die Geltung von Wertorientierungen, vielmehr Ausdruck einer sozialen als einer ökonomischen Rationalisierung (vgl. dazu Lepsius 2008, S. 45 oder für Japan Deutschmann 1989). So übersetzen die Karrieresysteme in Ostasien zum Beispiel kulturell verankerte Gemeinschaftsorientierungen an Familie, Schulklasse oder regionale Herkunftsbezüge in Zugangs- und Karrierechancen oder sorgen für eine scharfe geschlechtsspezifische Segregation, indem Positionen in wichtigen Abteilungen (bei gleicher oder besserer Ausbildung und Leistung) weit weniger häufig mit Frauen besetzt werden. Kulturelle Wertorientierungen, wie z. B. Familien- und Clanorientierungen, starke Bildungsorientierungen, Vertrauens- und Senioritätsfragen beeinflussen die Entstehung spezifischer Karrieremuster, und diese reproduzieren sich über organisationale Karrieremechanismen. So bilden sich in Gesellschaften institutionelle Pfade von Karrierepolitiken aus. Jenseits von rein instrumentellen Kalkülen übersetzen Organisationen auf diese Weise gesellschaftliche Muster in organisationale Mechanismen und schaffen so Entwicklungskorridore, die sich durch institutionelle Verschränkungen nur langsam verändern und die nicht von heute auf morgen verlassen werden können.

Damit werden drei Erklärungsfaktoren sichtbar, die in der bisherigen Diskussion um den Wettbewerb um die besten Köpfe „unterbelichtet“ geblieben sind. Sie können unseres Erachtens zu der Erklärung beitragen, warum die Globalisierung bisher nicht zur Entstehung einer globalen ökonomischen Elite geführt hat und die Hauskarriere in den wichtigsten Weltwirtschaftsregionen immer noch die dominante Rekrutierungsform von Führungskräften ist. Sie können aber auch helfen, die Varianzen in den nationalen Karrieresystemen zu verstehen, die abschließend skizziert werden sollen. Denn die Unterschiede in den Karrieresystemen zwischen Japan, Südkorea, China, Deutschland und den USA haben unseres Erachtens u. a. ihren Grund (1) in dem je unterschiedlich wahrgenommenen Risiko einer Versetzungsentscheidung, hier gemessen an dem Ausmaß, in dem diese Personalentscheidungen korrigierbar sind oder erscheinen, (2) in der Art, wie sich Familien-, Clan- oder Koalitionsstrukturen mittels Unternehmenskarrieren reproduzieren, und (3) in der Art, in der sich kulturelle Wertorientierungen in organisationale Karrieresysteme übersetzen lassen.

(1) Das Risiko einer Rekrutierung steigt für die Organisation mit der Positionshöhe, der durchschnittlichen Verweildauer auf der Position und der potenziellen sowie faktischen Kündbarkeit des Personals. Haben wir es mit Unternehmerfamilien zu tun, wie bei den Großunternehmensgruppen in Südkorea, ist die Kündbarkeit durch Eigentum eingeschränkt und die Verweildauer mit 24,7 Jahren bei den zehn größten Unternehmensgruppen sehr hoch. In China sind viele der großen Industrieunternehmen Staatsunternehmen. Die Kündbarkeit ist hier durch die doppelte Hierarchie Unternehmen und Partei ebenfalls eingeschränkt und eine hohe Verweildauer die Folge. In Japan spielen Gruppen- und Clanstrukturen eine Rolle, aber es dominieren managerkontrollierte Unternehmen, sodass die Verweildauer etwas niedriger ist als in Korea und China. Zieht man die Ergebnisse der weltweiten CEO-Succession-Studie der 2500 größten börsennotierten Unternehmen

der Agentur Booz, Allen und Hamilton heran, so zeigen diese eine durchschnittliche Verweildauer der CEO von rund 8 Jahren, wobei Asien mit 9,5 Jahren über dem Durchschnitt und Europa mit 5,7 Jahren weit unter dem Durchschnitt liegen. Für die CEO der Top-100-Unternehmen in den USA geben Stuart Spencer für 2008 eine durchschnittliche Verweildauer von 6,5 Jahren an (Spencer 2008, S. 1 f.). Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muss man die verstärkten Unternehmenskauf- und Fusionsaktivitäten in Europa und den USA in Rechnung stellen, welche die Austauschhäufigkeit der CEOs deutlich erhöht haben. Auch wenn wir hier die Ergebnisse unterschiedlicher Studien heranziehen müssen, lässt sich ein erstes Muster erkennen: Die durchschnittliche Verweildauer eines CEO steht mit der Bedeutung von internen Rekrutierungen und Hauskarrieren in einem Zusammenhang. Je geringer die Austauschhäufigkeit, desto größer scheint ihre Rolle.

(2) Die massive Restrukturierung der südkoreanischen Unternehmensgruppen (Chaebol) nach der asiatischen Finanzkrise hat nichts daran geändert, dass in Südkorea Top-Karrieren in hohem Maße an Familien- oder Clanstrukturen ausgerichtet werden. Die Vorstandsvorsitzenden der größten koreanischen Unternehmensgruppen (Chaebol) gehören noch 2008 allesamt den Gründerfamilien an. Auch in Japan und China erweisen sich Clanstrukturen nach wie vor als dominantes Karrieremuster, auch wenn in China die Koalitionsstruktur der kommunistischen Partei von großer Bedeutung ist. In allen drei Fällen ist das Ausmaß, in dem Familien-, Clan- und Koalitionsstrukturen die Top-Manager-Karrieren bestimmen, viel höher als in Deutschland und den USA. Sie dienen zur Absicherung des Führungsanspruchs, da es in der Regel nur faktisch clan- oder parteidominierte, aber keine reinen Familien- oder Parteiunternehmen sind. Die „Globalisierung“ hat diese Form clan- oder parteiorientierter interner Rekrutierung nicht erodiert, sondern als Form der Absicherung noch notwendiger als zuvor erscheinen lassen. Auch in Deutschland und in den USA kommen bei Besetzungsentscheidungen dominante Koalitionen zum Einsatz (vgl. für die USA Temin 1999; Wajeman u. Martin 2001; Davis et al. 2003). Diese sind in der Regel aber weder familial, noch durch Clanformen oder durch Parteien definiert. Sie sind, im Gegenteil, funktional und positional organisiert und reproduzieren sich durch Funktionen und Positionen. Es sind unternehmensinterne und sektorspezifische Netzwerkstrukturen entscheidend, die interne Rekrutierungen und Hauskarrieren zu einer klaren Präferenz werden lassen, ohne ihnen eine Dominanz wie in Ostasien zu geben.

(3) In ostasiatischen Kontexten des Wirtschaftens werden in der Regel im Großunternehmenssektor nicht Einzelunternehmen, sondern Unternehmensgruppen aktiv. Die an dem Verbund beteiligten Einzelunternehmen sind zumeist rechtlich selbständig, aber informal, personal und finanziell eng verbunden. Bei allen Unterschieden in den unternehmerischen Entscheidungsstrukturen zwischen Südkorea, Japan und China ist der Grad an Informalität bei den meisten Unternehmensgruppen sehr hoch. Dabei übersetzen sich kulturelle Werthaltungen, wie z. B. das stark an Personen geknüpfte Vertrauen, die unterschwellig immer noch sehr bedeutsame Seniorität oder die Bevorzugung männlicher Führungskräfte (Lee 2008) in organisationale Karrieremechanismen. Bezüglich dieser unterschwellig gehaltenen Wertorientierungen an Seniorität, Vertrauen und geschlechtsspezifischer Segregation sind Hauskarrieren vielversprechender, berechenbarer und schaffen weniger Legitimationsbedarf. Sie sind Teil einer tendenziell nepotistischen Struktur, die sich, ungeachtet ihrer immer wieder kritisierten Fehlleistungen in Japan, China und



Südkorea, durch die Karrieresysteme in je unterschiedlicher Weise kulturell reproduziert. Zwar spielt auch in Deutschland und in den USA<sup>8</sup> (vgl. zu den Karrierepfaden in den USA auch Temin 1999; Davis et al. 2003; Wacjman u. Martin 2001; Liebig u. Sansonetti 2004) informeller Korporatismus<sup>9</sup> eine (wenn auch kulturell sehr unterschiedlich geprägte) Rolle, aber aufgrund stärker funktional und positional definierter, formal geprägter Wechselwirkungen ist dessen Tendenz zur Reproduktion der Netzwerkstrukturen durch Hauskarrieren im Fall von Deutschland und den USA etwas geringer.

## 6 Schlussbemerkungen

Gemessen an der Ein- und Auswanderungsdynamik bleibt die Internationalisierung des Managements in den von uns untersuchten Weltregionen gegenüber jener der Unternehmen zurück. Anders als z. B. zwischen Indien, China und den USA findet zwischen Deutschland, Japan, Südkorea und den USA kein „brain drain“ oder „brain gain“ in größerem Ausmaße statt. Der viel beschworene „Kampf um die besten Köpfe“ findet in den Unternehmen selbst statt und nur zu einem kleineren Teil auf internationalen Märkten. Damit fügt sich die Entwicklung nicht in das Bild der Entstehung globaler Eliten, wie es der Mainstream der Globalisierungsliteratur zeichnet. Dafür sind exklusive Karrieresysteme mit nationaler Prägung verantwortlich, die sich nicht einfach nur als sperrig gegenüber der Globalisierung der Unternehmen erweisen, sondern der grenzüberschreitenden Mobilität in Form einer temporären Auslandsentsendung (brain circulation) ihre eigene Struktur geben, eine Art karrierekompatible „Internationalisierung light“. Erst dadurch, dass sich die globale Mobilität des Faktors „Arbeit“ an den national geprägten Karrieresystemen der Unternehmen orientiert, erhöht sich für die Top-Manager die Notwendigkeit, häufig durch die Welt zu reisen. Erst auf diese Weise wird die Ausbreitung eines „Jet Set“ der globalen Wirtschaft forciert. Im engeren Sinne ist er weder „Weltklasse“ noch „wurzellos“, sondern in seiner räumlichen Mobilität durch die national geprägten Karrieresysteme der Unternehmen instruiert. Seine „Transnationalität“ ergibt sich im wesentlichen aus temporären Auslandsaufenthalten. Sie prägen diese weltwirtschaftliche Vergesellschaftungsform. Gerade weil die Karrieren nicht im Ausland fortgesetzt werden, sind kurzfristige Auslandsaufenthalte für die Manager vorteilhafter als längerfristige. Wer international Karriere machen möchte, muss sich nach wie vor an nationalen, unternehmensbezogenen Karrieresystemen orientieren, weil globale Unternehmen in nur geringem Maße auch global rekrutieren. Dafür zeichnen nicht nur ökonomische Kalküle

---

8 So schreibt Temin 1999: „The American Business Elite has remained white, male and mostly native-born Protestants. That is not because they are inherently superior, but because they have had access to superior education“ (Temin 1999, S. 189).

9 Davis et al. vermerken 2003 zum informellen Korporatismus in den USA: „Mill’s observation that members of the corporate elite ‚often seem to know one another ... and share many organizations in common‘ turns out to be strictly robust against even nearly complete changes in who the members and organization are. ... On average, any two of the 4538 directors of the 516 largest US firms in the largest component in 1999 could be connected by 4.3 links, and any two of the boards are 3.5 degrees distant“ (Davis et al. 2003, S. 321 f.; vgl. von links-kritischer Seite dazu auch Staples 2008).

verantwortlich. Exklusive Karrieresysteme eröffnen gegenüber Märkten zum einen für bestimmte gesellschaftliche Gruppen privilegierte Chancen, um ihren Status abzusichern. Zum anderen spiegeln sie soziale Rationalitäten und kulturelle Werthaltungen wider, die sich jeder gesellschaftlichen Rechtfertigung entziehen, aber als „kulturelle Dunkelfaktoren“ von Karrieren ihre Geltungs- und Wirkungskraft behalten.

## Literatur

- Albrow, Martin. 1996. *The global age: State and society beyond modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Albrow, Martin. 1998. *Abschied vom Nationalstaat. Staat und Gesellschaft im globalen Zeitalter*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Altvater, Elmar, und Birgit Mahnkopf. 1997. *Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Arthur, Michael. 1994. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15:295–306.
- Barber, Benjamin R. 1995. *Jihad vs. McWorld*. New York: Times Books.
- Bartlett, Christopher A., und Sumantra Ghoshal. 2001. *Managing across borders: The transnational solution*, 2. Ausgabe. London: Random House Business Books.
- Beck, Ulrich. 1997. *Was ist Globalisierung?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, Kai Helge, und Axel Haunschild. 2003. The impact of boundaryless careers on organizational decision making: An analysis from the perspective of Luhmann's theory of social systems. *The International Journal of Human Resource Management* 14:713–727.
- Bertold, Norbert, und Rainer Fehn. 1995. Neuere Entwicklungen in der Arbeitsmarkttheorie. *WiSt* 3:110–117.
- Beyer, Jürgen. 1999. Unternehmensverflechtungen und Managerherrschaft in Deutschland. *Leviathan* 27:518–536.
- Beyer, Jürgen, Hrsg. 2003. *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bosetzky, Horst. 1974. Das Don Corleone-Prinzip in der öffentlichen Verwaltung. *Baden-Württembergische Verwaltungspraxis* 1:50–53.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). 2005. *Internationalisierung des Studiums. Ausländische Studierende in Deutschland, deutsche Studierende im Ausland*. Bonn, Berlin.
- Burkert, Isabel. 2007. *Die ökonomische Elite Japans – eine Untersuchung der Rekrutierungsmechanismen der Inhaber wirtschaftlicher Spitzenpositionen*. Heidelberg: Magisterarbeit im Fach Soziologie, Universität.
- Castles, Stephen, und Mark Miller. 2003. *The age of migration: International population movement in the modern world*. Basingstoke, London: Macmillan Press.
- Chalamwong, Yongyuth. 2005. The migration of highly skilled asian workers to OECD member countries and its effects on economic development in East Asia. In *Policy coherence towards East Asia.: Development challenges für OECD countries*, Hrsg. Kiichiro Fukasaku, Masahiro Kawai, Michael G. Plummer, Alexandra Trzeciak-Duval, 487–526. Paris: OECD, Development Center Studies.
- Davis, Gerlad F., Mina Yoo, und Wayne E. Baker. 2003. The small world of the American corporate elite, 1982–2001. *Strategic organizations* 1:301–326.
- Delfillippi, Robert J., und Michael Arthur. 1994. The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior* 15:307–324.
- Deutschmann, Christoph. 1989. The Japanese organization: Its influence on management and industrial relations in Western Europe. *International Quarterly für Asian Studies* 20(1–2):73–94.

- Diehl, Claudia, und David Dixon. 2005. Zieht es die Besten fort? Ausmaß und Formen der Abwanderung deutscher Hochqualifizierter in die USA. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 57:714–734.
- Eckardt, Andrea, Holm-Detlev Köhler, und Ludger Pries, Hrsg. 1999. *Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive*. Berlin: Sigma.
- Faist, Thomas. 1997. Migration und der Transfer sozialen Kapitals oder: Warum gibt es relativ wenige internationale Migranten? In *Transnationale Migration*. Sonderband der Sozialen Welt, Hrsg. Ludger Pries, 63–84. Baden-Baden: Nomos.
- Faust, Michael. 2002. Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. *SOFT-Mitteilungen* 30:69–89.
- Featherstone, Mike, Hrsg. 1990. *Global culture: Nationalism, globalization and modernity*. London et al.: Sage.
- Featherstone, Mike, Scott Lash, und Roland Robertson, Hrsg. 1995. *Global Modernities*. London et al.: Sage.
- Forster, Nick. 2000. The myth of the ‚international manager‘. *The International Journal of Human Resource Management* 11(1):126–142.
- Galinski, Doris. 1986. *Brain-Drain aus Entwicklungsländern. Theoretische Grundlagen und entwicklungspolitische Konsequenzen*. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Geißler, Cornelia. 2006. Warum emotionale Bindung wichtig ist. *Harvard Businessmanager* 9:8.
- Geppert, Mike, Dirk Matten, und Peggy Schmidt. 2006. Hintergründe und Probleme der Transnationalisierung multinationaler Unternehmen: Globale Isomorphismen, national business systems und „transnationale soziale Räume“. In *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationsstyp?* Hrsg. Ursula Mense-Petermann, Gabriele Wagner, 85–120. Wiesbaden: VS Verlag.
- Giddens, Anthony. 1990. *The consequences of modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony. 1994. Living in a post-traditional society. In *Reflexive modernization: Policy, tradition and aesthetics in the modern social order*, Hrsg. Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott Lash, 65–109. Stanford CA: Stanford University Press.
- Guellec D., und M. Cervantes. 2002. International mobility of highly skilled workers – From statistical analysis to policy formulation. In *International mobility of the highly skilled*. OECD Proceedings, Hrsg. OECD, 71–98.
- Han, Petrus. 2005. *Soziologie der Migration*, 2. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius/UTB.
- Hartmann, Michael. 2000. Wie international sind Topmanager? Karrierestationen von Spitzenkräften. *Forschung & Lehre* 7:356–60.
- Hartmann, Michael. 2006. Vermarktlichung der Eliterekrutierung? Das Beispiel der Top-Manager. In *Deutschlands Eliten im Wandel*, Hrsg. Herfried Münkler, Grit Strafenberger, Matthias Bohlander, 431–455. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Hartmann, Michael. 2007a. Soziale Selektion, Hauskarrieren und geringe Internationalisierung. *Personalführung* 1:54–62.
- Hartmann, Michael. 2007b. *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Hillmann, Felicitas, und Hedwig Rudolph. 1997. S(Z)eitenwechsel – Internationale Mobilität westlicher Hochqualifizierter am Beispiel Polen. In *Transnationale Migration*. Sonderband der Sozialen Welt, Hrsg. Ludger Pries, 245–264. Baden-Baden: Nomos.
- Höpner, Martin. 2003. *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Höpner, Martin. 2004. Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements. *Soziale Welt* 55: 263–282.

- Jahr, Volker, Harald Schomburg, und Ulrich Teichler. 2002. Mobilität von Hochschulabsolventen und -absolventinnen in Europa. In *Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Hrsg. Lutz Bellmann, Johannes Velling, 317–345. BeitrAB 256, Nürnberg: IAB der Bundesanstalt für Arbeit.
- Kanter, Moss Rosabeth. 1996. *Weltklasse. Im globalen Management lokal triumphieren*. Wien: Ueberreuther.
- Klemm, Matthias, und Michael Popp. 2006a. Die Lokalität transnationaler Unternehmen. In *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* Hrsg. Ursula Mense-Petermann, Gabriele Wagner, 189–222. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klemm, Matthias, und Michael Popp. 2006b. Nomaden wider Willen: Der Expatriate als Handlungstypus zwischen Alltagswelt und objektiver Zweckbestimmung. In *Nomaden, Flaneure, Vagabunden. Wissensformen und Denkstile der Gegenwart*, Hrsg. W. Gebhardt, R. Hitzler, 126–139. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Klöckner, Marcus B. 2007. *Machteliten und Elitenzirkel. Eine soziologische Auseinandersetzung*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Kolb, Holger. 2006. Internationale Mobilität von Hochqualifizierten – (k)ein Thema für die Migrationsforschung. In *Neue Zuwanderergruppen in Deutschland. (BIB Materialien zur Bevölkerungswissenschaften)*, Hrsg. Frank Swiaczny, Sonja Haug, 159–174. Wiesbaden.
- Kotthoff, Hermann. 1998. *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* 2., durchges. Aufl. Berlin: Sigma.
- Kotthoff, Hermann. 2006. Überflüssige Loyalität in großbetrieblichen Sozialbeziehungen der Modellwechsel von Anerkennungsmustern. In *Das Problem der Exklusion: Ausgegrenzte, Entbehrliche, Überflüssige*, Hrsg. Heinz Bude, Andreas Willisich, 225–239. Hamburg: Verlag Hamburger Edition.
- Köhler, Christoph, Kai Loudovici, und Olaf Struck. 2007. Generalisierung von Beschäftigungsrisiken oder anhaltende Arbeitsmarktsegmentation? *Berliner Journal für Soziologie* 17:387–406.
- Kristensen, Peer Hull, und Jonathan Zeitlin. 2005. *Local players in global games: The strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- Krysmanski, Hans Jürgen. 2004. *Hirten & Wölfe. Wie Geld- und Machteliten sich die Welt aneignen oder: Einladung zum Power Structure Research*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Lee, Jong-Hee. 2008. Frauenerwerbstätigkeit in Südkorea. Geschlechtsspezifische Arbeitsmarktsegregation im Spannungsfeld von ökonomischer, politischer und kultureller Entwicklung. Dissertation, Universität Heidelberg.
- Lepsius, M. Rainer. 2008. Blicke zurück und nach vorne. In *M. Rainer Lepsius, Soziologie als Profession*, Hrsg. Adalbert Hepp, Martina Löw, 11–76. Frankfurt a.M.: Campus.
- Liebig, Brigitte, und Silvia Sansonetti. 2004. Career paths. *Current Sociology* 52:371–406.
- Lindbeck, Assar, und Dennis Snower. 1988. *The insider-outsider theory of employment and unemployment*. Cambridge: MIT Press.
- Lucier, Chuck, Steven Wheeler, und Rolf Habel. 2007. The era of the inclusive leader. *Strategy + Business* 47:1–9.
- Massey, Douglas, Joaquin Arango, Hugo Graeme, Ali Kouaouci, Adela Pellegrino, und J. Edward Taylor 1993. Theories of international migration: A review and appraisal. *Population and Development Review* 19:431–466.
- Mayrhofer, Wolfgang, Michael Meyer, und Johannes Steyrer, Hrsg. 2005. *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*. Wien: Linde International.
- Mense-Petermann, Ursula, und Gabriele Wagner, Hrsg. 2006. *Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?* Wiesbaden: VS Verlag.
- Morgan, Glenn, Peer Hull Kristensen, und Richard Whitley, Hrsg. 2001. *The multinational firm: Organizing across institutional and national divides*. Oxford: Oxford University Press.
- Münch, Richard. 2001. *Offene Räume*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- OECD Development Centre, Hrsg. 2007. *Policy coherence for development: Migration and developing countries*. Paris: OECD.
- Ohmae, Kenichi. 1995. *The end of the nation state: The rise of regional economies*. New York et al.: Free Press.
- Pohlmann, Markus. 2002. *Der Kapitalismus in Ostasien. Südkoreas und Taiwans Wege ins Zentrum der Weltwirtschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Pries, Ludger. 1998. Transnationale soziale Räume. In *Perspektiven der Weltgesellschaft*. Hrsg. Ulrich Beck, 55–88. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Pries, Ludger. 2006. Transnational migration: New challenges for nation states and new opportunities for regional and global development. In *Transnational migration – dilemmas*, Hrsg. Krystyna Iglicka, 9–28. Warszawa: Center for International Relations.
- Pries, Ludger. 2008. *Die Transnationalisierung der sozialen Welt*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Robertson, Roland. 1998. Globalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit. In *Perspektiven der Weltgesellschaft*. Hrsg. Ulrich Beck, 192–221. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rodriguez-Pose, Andrés. 2003. *The European union: Economy, society, and polity*. Oxford: University Press.
- Sengenberger, Werner. 1979. Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentierung. In *Arbeitsmarktsegmentation – Theorie und Therapie im Lichte der empirischen Befunde, BeitrAB 33*, Hrsg. Christian Brinkmann, Jürgen Kühl, Rainer Schultz-Wild, Werner Sengenberger, 1–44. Nürnberg.
- Sklair, Leslie. 2001. *The transnational capitalist*. Class. Blackwell.
- Sorge, Arndt. 2005. *The global and the local: Understanding the dialectics of business system*. Oxford: Oxford University Press.
- Spencer, Stuart. 2007. 2007 YTD CEO Turnover, CEO Report v. Januar 2008, [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)
- Spencer, Stuart. 2008. 2008 Route to the Top, CEO Report v. 5.11.2008, [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)
- Staples, Clifford L. 2008. Cross-Border acquisitions and board globalization in the World's largest TNCs, 1995–2005. *The Sociological Quarterly* 49:31–51.
- Streck, Wolfgang, und Martin Höppner, Hrsg. 2003. Einleitung: Alle Macht dem Markt? In *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Hrsg. Wolfgang Streck, Martin Höppner, 11–59. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Stroh, Linda K., und Anne H. Reilly. 1998. Zählt für Manager noch Treue zur Firma? Was ist dran an dem Vorwurf, Manager seien heutzutage selbstsüchtige Opportunisten, denen es nur um das eigene Wohl geht? *Harvard Business Manager* 20:9–15.
- Temin, Peter. 1999. The stability of the American Business Elite. *Industrial and Corporate Change* 8:189–209.
- Wajeman, Judy, und Bill Martin. 2001. My company or my career: Managerial achievement and loyalty. *British Journal of Sociology* 52: 559–578.
- Wallerstein, Immanuel. 1995. Gesellschafts-Entwicklung oder Entwicklung des Weltsystems. In *Die Sozialwissenschaft ‚kaputtdenken‘. Die Grenzen der Paradigmen des 19. Jahrhunderts*, 78–96. Weinheim: Beltz Athenäum.
- Wallerstein, Immanuel. 1996. The global possibilities 1990–2025. In *The age of transition: Trajectory of the world system 1945–2025*, eds. Terence K. Hopkins, Immanuel Wallerstein. London, New Jersey: Zed Books.
- Whitley, Richard. 2001. How and why are international firms different? The consequences of cross-border managerial coordination for firm characteristics and behaviour. In *The multinational firm: Organizing across institutional and national divides*, Hrsg. Glenn Morgan, Peter Hull, Richard Whitley, 27–68. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

- Windolf, Paul, und Jürgen Beyer. 1995. Kooperativer Kapitalismus. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47:1–27.
- Windolf, Paul, und Jürgen Beyer. 1996. Co-operative capitalism: Corporate networks in Germany and Britain. *British Journal of Sociology* 47:205–231.
- Windolf, Paul, und Jürgen Beyer. 2002. Corporate networks in Britain and Germany. *British Journal of Sociology* 47:205–231.
- Zündorf, Lutz. 1999. Dimensionen weltwirtschaftlicher Vergesellschaftung. Weltmärkte, transnationale Unternehmen und internationale Organisationen. In *Global Players in lokalen Bindungen. Unternehmensglobalisierung in soziologischer Perspektive*, Hrsg. Andrea Eckardt, Holm-Detlev Köhler, Ludger Pries, 31–52. Berlin: Sigma.

**Markus Pohlmann**, 1961, Studium der Soziologie, Geschichte und Volkswirtschaftslehre in Freiburg und Bielefeld, Wissenschaftliche Tätigkeit an verschiedenen Universitäten in Deutschland, längere Auslandsaufenthalte in den USA und Ostasien, seit 2003 Professor für Soziologie mit einem Schwerpunkt in der Organisationssoziologie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg; Arbeitsschwerpunkte: Kultur-, Organisations-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie; ausgewählte neuere Veröffentlichungen: *Der Kapitalismus in Ostasien*, Münster, 2002; *Die Entwicklung des Kapitalismus in Ostasien und die Lehren aus der asiatischen Finanzkrise*, Leviathan 32, 2004; *Die neue Kulturtheorie und der Streit um Werte*, Soziologische Revue 28, 2005; *Beratung und Weiterbildung*, München, Wien 2006; *Globalisierung und Modernisierung – Zentrale Annahmen der Globalisierungstheorien auf dem Prüfstand*, in: Schwinn, Thomas et al. (Hrsg.): *Die Vielfalt und Einheit der Moderne*, Wiesbaden, 2006; *Weber, Sombart und die neuere Kapitalismustheorie*, in: Albert, Gert et al. (Hrsg.): *Aspekte des Weber-Paradigmas*, Tübingen: Mohr, 2006.