

**T.C.  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**



**KARRIERE UND BILDUNGSABSCHLÜSSE VON  
VORSTANDSMITGLIEDERN IN DEUTSCHLAND UND IN  
DER TÜRKEI**

**MASTERARBEIT**

**Martin MACIAZKA**

**BETREUER  
Prof. Dr. Christoph BARMEYER**

**ISTANBUL, Juli 2019**

**T.C.  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**KARRIERE UND BILDUNGSABSCHLÜSSE VON  
VORSTANDSMITGLIEDERN IN DEUTSCHLAND UND IN  
DER TÜRKEI**

**MASTERARBEIT**

**Martin MACIAZKA  
(1681021112)**

**BETREUER  
Prof. Dr. Christoph BARMAYER**

**ISTANBUL, Juli 2019**

**T.C.  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**KARRIERE UND BILDUNGSABSCHLÜSSE VON  
VORSTANDSMITGLIEDERN IN DEUTSCHLAND UND IN  
DER TÜRKEI**

**MASTERARBEIT**

**Martin MACIAZKA  
(1681021112)**

Abgabedatum: 02.07.2019  
Datum der Verteidigung: 24.07.2019  
Betreuer: Prof. Dr. Christoph BARMAYER  
Kommissionsmitglieder:

**ISTANBUL, Juli 2019**

# INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seitennummer</u>
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	X
TABELLENVERZEICHNIS .....	XI
1. EINFÜHRUNG .....	1
2. WIRTSCHAFTSELITEN: EIN HISTORISCHER ÜBERBLICK ...	4
2.1 WIRTSCHAFTLICHE ELITEN IN DEUTSCHLAND .....	5
2.2 WIRTSCHAFTLICHE ELITEN IN DER TÜRKEI.....	6
3. KARRIERE- UND BILDUNGSWEGE VON TOPMANAGERN ZWISCHEN KONTINUITÄT UND WANDEL .....	9
3.1 NATIONALE KARRIEREMODELLE VON TOPMANAGERN .....	9
3.1.2 Topmanagerkarrieren in Deutschland.....	10
3.1.3 Topmanagerkarrieren in der Schweiz .....	11
3.1.4 Topmanagerkarrieren in Frankreich.....	12
3.1.5 Topmanagerkarrieren in Großbritannien .....	13
3.1.6 Topmanagerkarrieren in Japan.....	14
3.2 KARRIERE- UND BILDUNGSHINTERGRÜNDE TÜRKISCHER TOPMANAGER .....	15
3.3 ANNÄHERUNG NATIONALER KARRIEREMODELLE .....	18

<b>4. THEORETISCHER RAHMEN .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 LEGITIMATION VON ELITEN: SOZIALE HERKUNFT, HABITUS UND LEISTUNG .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 ELITEBEGRIFF NACH DREITZEL .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 BILDUNGSINSTITUTIONEN ALS FILTER FÜR HUMANKAPITAL .....</b>	<b>24</b>
<b>5. DIE ROLLE VON BILDUNGSINSTITUTIONEN IN DER KOMMUNIKATION VON TALENTSIGNALEN.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 TÜRKEI: STARKER WETTBEWERB UND PRESTIGEUNIVERSITÄTEN .....</b>	<b>26</b>
<b>5.2 DEUTSCHLAND: EGALITÄRE BILDUNGSLANDSCHAFT UND STELLENWERT DES DOKTORTITELS .....</b>	<b>28</b>
<b>6. UNTERNEHMENSFÜHRUNG .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 DIE MONISTISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN TÜRKISCHEN AKTIENGESELLSCHAFTEN .....</b>	<b>31</b>
<b>6.2 DEUTSCHLAND: DUALISTISCHES SYSTEM AUS VORSTAND UND AUFSICHTSRAT .....</b>	<b>34</b>
<b>7. METHODE .....</b>	<b>36</b>
<b>7.1 METHODISCHE ANSÄTZE IN DER ERFORSCHUNG VON MANAGERPROFILEN .....</b>	<b>36</b>
<b>7.2 SAMPLING .....</b>	<b>37</b>
<b>7.3 DATENERHEBUNG.....</b>	<b>39</b>
<b>7.4 DATENAUSWERTUNG.....</b>	<b>43</b>
<b>7.5 LIMITATIONEN.....</b>	<b>44</b>

<b>8. ERGEBNISSE UND DISKUSSION.....</b>	<b>46</b>
<b>8.1 BILDUNGSHINTERGRÜNDE DEUTSCHER TOPMANAGER .....</b>	<b>46</b>
8.1.1 Bildungsabschlüsse.....	46
8.1.2 Studienfächer .....	48
8.1.3 Universitäten.....	50
8.1.4 Bildungserfahrung im Ausland.....	51
8.1.5 MBA .....	51
<b>8.2 BILDUNGSHINTERGRÜNDE TÜRKISCHER TOPMANAGER .....</b>	<b>53</b>
8.2.1 Bildungsabschlüsse.....	53
8.2.2 Studienfächer .....	54
8.2.3 Universitäten.....	56
8.2.4 Bildungserfahrung im Ausland.....	57
8.2.5 MBA .....	58
<b>8.3 KARRIEREMUSTER DEUTSCHER TOPMANAGER.....</b>	<b>59</b>
8.3.1 Vertikale und horizontale Mobilität.....	59
8.3.2 Berufserfahrung im öffentlichen Dienst.....	64
8.3.3 Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften.....	64
8.3.4 Berufserfahrung im Ausland .....	65
<b>8.4 KARRIEREMUSTER TÜRKISCHER TOPMANAGER.....</b>	<b>66</b>
8.4.1 Vertikale und horizontale Mobilität.....	66
8.4.2 Berufserfahrung im öffentlichen Dienst.....	71
8.4.3 Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften.....	72

8.4.4 Berufserfahrung im Ausland .....	73
<b>8.5 SOZIODEMOGRAPHISCHE MERKMALE DEUTSCHER</b>	
TOPMANAGER .....	74
8.5.1 Geschlechterverteilung .....	74
8.5.2 Alter .....	75
8.5.3 Nationale Herkunft .....	75
<b>8.6 SOZIODEMOGRAFISCHE MERKMALE TÜRKISCHER</b>	
TOPMANAGER .....	76
8.6.1 Geschlechterverteilung .....	76
8.6.2 Alter .....	78
8.6.3 Nationale Herkunft .....	78
<b>9. KONTINUITÄT DES DEUTSCHEN MODELLS .....</b>	<b>80</b>
<b>10. EMERGENZ EINES TÜRKISCHEN MODELLS .....</b>	<b>82</b>
<b>11. FAZIT .....</b>	<b>85</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>88</b>
<b>ANHANG A: EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG .....</b>	<b>94</b>
<b>ANHANG B: STICHPROBE .....</b>	<b>95</b>
<b>ANHANG C: ERHOBENE DATEN .....</b>	<b>96</b>
<b>LEBENS LAUF .....</b>	<b>97</b>

## ÖZET

### ALMANYA'DA VE TÜRKİYE'DE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN KARIYER VE EĞİTİM ÖZGEÇMİŞLERİ

Evans et al.'ın ulusal kariyer modellerinde görüldüğü gibi her ülkenin kendine özgü üst yönetici tespit etme ve seleksiyon yapıları bulunmaktadır. Bu modeller büyük ölçüde tarihsel, kurumsal, örgütsel ve kültürel etkenler tarafından etkilenmektedir. Güncel çalışmalarda ekonomik küreselleşmenin; günden güne ulusal kariyer modellerinin yerine geçen uluslararası bir kariyer modelinin ortaya çıkmasına sebep olup olmadığı tartışılmaktadır. Bu çalışmanın amacı; Alman ve Türk yönetim kurulu üyelerinin kariyer ve eğitim geçmişlerini analiz ederek iki farklı yaklaşımla üst yöneticilerin uluslararasılaşması hakkındaki tartışmasına katkıda bulunmaktır. Bu iki yaklaşımdan ilki; derinlemesine araştırılmış olan Alman üst yöneticilerinin özgeçmişleri incelenerek Alman kariyer modelinin hala geçerli olup olmadığını ve uluslararası etkenlerin ne derece bir rol oynadığını tespit etmektir. Diğeri ise; az araştırılmış olan Türk üst yöneticilerinin özgeçmişleri analiz edilip bir Türk kariyer modeli oluşturularak, kendine özgü bir ulusal kariyer modelinin var olup olmadığını ve uluslararası etkenlerin bu modelde nasıl bir rol oynadığını araştırmaktır. Bu çalışmada iki farklı ülkenin modellerinin karşılaştırılması değil de, uluslararasılaşmada bulunan bir ekonomide ulusal kariyer modellerinin var olup olmadığı incelenmektedir. Bu araştırmanın kapsamında Alman DAX ve Türk BİST endekslerinde bulunan 30 anonim şirketinin icra yönetim kurulu üyelerinin kariyer, eğitim ve sosyodemografik özgeçmişlerine dair veriler toplanmıştır. Bu nicel araştırmada kullanılan kuramsal çerçeveye göre; seçkinler kurumsallaştırılmış seleksiyon strüktürlerinin sayesinde konumlarına sahip olup; eğitim kurumları insan kaynaklarını kaliteye göre filtreleyip en yüksek potansiyele sahip olanları tespit etme ve seçme görevinde bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre Alman ve Türk üst yöneticilerinin büyük ölçüde ulusal eğitim sistemleri tarafından etkilenen özgün kariyer ve eğitim yolları



vardır. Özellikle Almanya’da kariyer ve eğitim yollarında uluslararası etkenler de olup ulusal seleksiyon modellerine göre bu etkenler çok daha düşük ölçüde bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** üst yönetici, ekonomik seçkinler, yönetim kurulu, kariyer ve eğitim özgeçmişi, ulusal kariyer modelleri, Almanya, Türkiye

**Tarih:** 11.06.2019



# **ABSTRACT**

## **CAREER AND EDUCATION BACKGROUNDS OF BOARD MEMBERS IN GERMANY AND TURKEY**

As Evans et al. proved with their national career models, every country has its own recruiting patterns for top managers which are highly influenced historically, institutionally, organisationally and culturally. Current studies discuss if and how the economic globalization might lead to the emergence of an international recruiting model which will slowly replace the national career models. This thesis analyzes the career and education backgrounds of German and Turkish top managers and aims to contribute to the discussion about the nationality and internationality of top manager careers with two approaches. By collecting current data on the already well researched German model, this study aims to control its stability and to demonstrate to which extent international career and education aspects can be found in the CVs of German top executives. Turkish manager profiles however are scarcely researched: By establishing a Turkish national career model, this study intends to investigate to what extent distinctive national or international characteristics shape the careers of Turkish top managers.

The purpose of this study is not the comparison of two national models but the verification of nationally distinctive recruiting patterns against the background of increasingly international manager profiles. Within the scope of this study, quantitative data has been collected on the career, education and sociodemographic backgrounds of the executive board members of each 30 stock companies listed in German DAX and Turkish BIST. The quantitative analysis follows the theoretical approach that elites gain legitimation by proving their merit through institutionalised selection patterns and that educational institutions in their role as filter institutions for human resources serve to identify and select High Potentials. The results prove the existence of nationally distinctive career and education backgrounds and legitimation patterns which are deeply rooted in the national

education systems. International aspects have been found as well, especially in Germany, but to a significantly smaller extent than legitimation aspects following the national recruiting models.

**Keywords:** top managers, economic elites, board of directors, career and education background, national career models, Germany, Turkey

**Date:** 11.06.2019



# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

<b>BIST</b>	: Borsa Istanbul (Istanbuler Börse)
<b>CGFT</b>	: Corporate Governance Forum of Turkey
<b>CMBT</b>	: Capital Markets Board of Turkey
<b>ITÜ</b>	: Istanbul Teknik Üniversitesi (Technische Universität Istanbul)
<b>ODTÜ</b>	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi (Technische Universität des Nahen Ostens)
<b>ÖSYM</b>	: Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi (Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen)
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (Verein türkischer Industrieller und Geschäftsleute)
<b>TTK</b>	: Türk Ticaret Kanunu (Türkisches Handelsgesetz)

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<u>Seitennummer</u>
<b>Abbildung 1</b> Mobilität der türkischen Teileliten (Arslan 2006, 15).....	8
<b>Abbildung 2</b> Organe der Unternehmensführung in türkischen Aktiengesellschaften (Eigene Darstellung) .....	33
<b>Abbildung 3</b> Organe der Unternehmensführung in deutschen Aktiengesellschaften (Eigene Darstellung) .....	34
<b>Abbildung 4</b> Durchschnittliche Berufserfahrung im geführten und in anderen Unternehmen unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	62
<b>Abbildung 5</b> Alter, Berufseinstieg und Berufungsalter deutscher Vorstandsmitglieder (Eigene Darstellung) .....	63
<b>Abbildung 6</b> Durchschnittliche Berufserfahrung im geführten und in anderen Unternehmen unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung).....	69
<b>Abbildung 7</b> Alter, Berufseinstieg und Berufungsalter türkischer Verwaltungsratsmitglieder (Eigene Darstellung) .....	70

# TABELLENVERZEICHNIS

	<u>Seitennummer</u>
<b>Tabelle 1</b> Allgemeine und soziobiografische Daten .....	40
<b>Tabelle 2</b> Daten zum Bildungshintergrund .....	40
<b>Tabelle 3</b> Daten zum Karriereverlauf.....	41
<b>Tabelle 4</b> Kategorisierung der Einstiegspositionen nach Bauer et al. (1996).....	43
<b>Tabelle 5</b> Bildungsgrad unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) ..	47
<b>Tabelle 6</b> Fachbereiche promovierter deutscher Vorstandsmitglieder (Eigene Darstellung) .....	48
<b>Tabelle 7</b> Studienfächer unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .	49
<b>Tabelle 8</b> Die fünf am häufigsten absolvierten Universitäten unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	50
<b>Tabelle 9</b> Bildungserfahrung im Ausland unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	51
<b>Tabelle 10</b> MBA-Abschlüsse unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	52
<b>Tabelle 11</b> Bildungsgrad unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	53
<b>Tabelle 12</b> Studienfächer unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	55
<b>Tabelle 13</b> Die fünf am häufigsten absolvierten Universitäten unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	56
<b>Tabelle 14</b> Bildungserfahrung im Ausland unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	57
<b>Tabelle 15</b> MBA-Abschlüsse unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	58
<b>Tabelle 16</b> Einstiegspositionen unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	60
<b>Tabelle 17</b> Catapulté/Parachuté und frühere Vorstandspositionen unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	60
<b>Tabelle 18</b> Anzahl der Arbeitgeber unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	61
<b>Tabelle 19</b> Anzahl der Positionen, die deutsche Vorstandsmitglieder im geführten und in anderen Unternehmen bekleidet haben (Eigene Darstellung) .....	61
<b>Tabelle 20</b> Berufserfahrung im öffentlichen Dienst unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	64
<b>Tabelle 21</b> Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .	65

<b>Tabelle 22</b> Berufserfahrung im Ausland unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	65
<b>Tabelle 23</b> Einstiegspositionen unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	67
<b>Tabelle 24</b> Catapulté/Parachuté und frühere Positionen unter türkischen Verwaltungsräten (Eigene Darstellung).....	67
<b>Tabelle 25</b> Anzahl der Arbeitgeber unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	68
<b>Tabelle 26</b> Anzahl der Positionen, die türkische Verwaltungsratsmitglieder im geführten und in anderen Unternehmen bekleidet haben (Eigene Darstellung) .....	68
<b>Tabelle 27</b> Berufserfahrung im öffentlichen Dienst unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	72
<b>Tabelle 28</b> Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	73
<b>Tabelle 29</b> Berufserfahrung im Ausland unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung) .....	73
<b>Tabelle 30</b> Geschlechterverteilung in deutschen Vorständen (Eigene Darstellung).....	74
<b>Tabelle 31</b> Alter und Berufungsalter deutscher Vorstandsmitglieder (Eigene Darstellung) .....	75
<b>Tabelle 32</b> Nationale Herkunft der Vorstandsmitglieder im DAX (Eigene Darstellung) .....	76
<b>Tabelle 33</b> Geschlechterverteilung in türkischen Verwaltungsräten (Eigene Darstellung) .....	77
<b>Tabelle 34</b> Alter und Berufungsalter türkischer Verwaltungsratsmitglieder (Eigene Darstellung) .....	78
<b>Tabelle 35</b> Nationale Herkunft der Verwaltungsratsmitglieder im BIST (Eigene Darstellung) .....	78
<b>Tabelle 36</b> Ursprungsunternehmen der ausländischen Verwaltungsräte im BIST (Eigene Darstellung) .....	79

# 1. EINFÜHRUNG

Vorstandsmitglieder großer Unternehmen stehen nicht zuletzt im Kontext der Diskussion um die Höhe ihrer Gehälter im Interesse der Öffentlichkeit. Als Wirtschaftseliten tragen sie Verantwortung für Tausende von Arbeitsplätzen und können nicht nur das wirtschaftliche Geschick ganzer Städte, Regionen und Länder beeinflussen, sondern auch bedeutenden Einfluss auf politische Entscheidungen und andere Gesellschaftsbereiche ausüben (Hartmann 2007, 18–22). Im Hinblick auf ihre Schlüsselposition als Entscheidungsträger der Gesellschaft ist es aus soziologischer Perspektive wichtig zu verstehen, wie wirtschaftliche Eliten in ihre Machtpositionen gelangen. Mit der Eliteforschung widmet sich eine ganze Disziplin der Erforschung der Machtstellung von Eliten und ihrer Rekrutierungsmechanismen. Trotz unterschiedlicher Ausprägungen der Elitenrekrutierung in verschiedenen Ländern ist der Zugang zur Elite immer an soziale Herkunft, exklusive Bildungswege und einen gemeinsamen Habitus gebunden (Hartmann 2008, S. 136-147).

Seit Ende der 1980er Jahre finden die Bildungs- und Karrierehintergründe von Topmanagern zunehmend auch das Interesse der interkulturellen Managementforschung. Evans et al. (1989) zeigten mit ihren nationalen Karrieremodellen den Einfluss unterschiedlicher kultureller, institutioneller und organisationaler Bedingungen auf Managerkarrieren. Aktuellere Forschungen diskutieren die Stabilität der nationalen Karrieremodelle angesichts der sich zunehmend globalisierenden Weltwirtschaft und die eventuelle Herausbildung eines europäischen oder internationalen Managerprofils (Davoine und Ravasi 2013; Klarsfeld und Mabey 2004; Mayer und Whittington 1999).

Diese Arbeit widmet sich der Analyse der Karriere- und Bildungsabschlüsse deutscher und türkischer Topmanager und nähert sich damit der Diskussion um die Nationalität bzw. Internationalität von Managerkarrieren mit zweierlei Ansätzen. Anhand der Untersuchung deutscher Vorstandsprofile soll festgestellt werden, ob das bereits hinreichend erforschte deutsche Modell Bestand hat und inwieweit internationale Merkmale sich in den Lebensläufen deutscher Vorstandsmitglieder niederschlagen.



Türkische Managerprofile sind hingegen kaum erforscht: Hier soll mittels der Etablierung eines türkischen Modells geprüft werden, bis zu welchem Grad ein distinktives nationales Modell zu beobachten ist und inwieweit sich auch hier gemeinsame internationale Charakteristika zeigen. Der Zweck dieser Arbeit ist nicht der Vergleich zweier Ländermodelle, sondern der Nachweis landestypischer Rekrutierungsmuster im Spannungsfeld sich internationalisierender Managerprofile.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden Datensätze zu Karriere- und Bildungswegen sowie soziodemografischen Hintergründen der geschäftsführenden Unternehmensleiter der jeweils 30 Aktiengesellschaften erhoben, die zum 01.05.2018 im DAX bzw. im türkischen Aktienindex BIST gelistet waren. Der quantitativen Untersuchung liegt der theoretische Ansatz zugrunde, dass Eliten sich über institutionalisierte Selektionsmuster durch ihre Leistung legitimieren und dass Bildungsinstitutionen als „Filteranlagen für Humankapital“ der Identifikation und Auslese von Leistungsträgern dienen. Die Untersuchung der Bildungswege einer Elitengruppe liefert somit wichtige Schlüsse zu landestypischen Rekrutierungsmustern. Besonderes Augenmerk wurde im Rahmen der Diskussion um die Internationalität von Managerprofilen auch auf Merkmale geworfen, die von Davoine und Ravasi (2013) als mögliche Hinweise auf eine zunehmende Internationalisierung und Annäherung der Karrieremodelle bezeichnet werden: Hierzu gehören neben internationaler Bildungs- und Berufserfahrung auch MBA-Abschlüsse sowie Berufserfahrung in wichtigen internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsfirmen wie McKinsey oder Deloitte. Die Betrachtung soziodemographischer Hintergründe soll einen ergänzenden Beitrag zur Darstellung der jeweiligen Managerprofile leisten.

Die Zusammensetzung der Elite und die Ausgestaltung ihrer Rekrutierungsmuster liefert wichtige Schlüsse zum Grad sozialer Mobilität innerhalb einer Gesellschaft. Die regelmäßige Erforschung der scheinbar selbstverständlichen Rekrutierungswege kann mitunter bedeutende Evolutionen und Hinweise auf gesellschaftlichen Wandel offenbaren. Die Frage, wie Eliten, also die herrschende Klasse, ihre Positionen legitimieren, ist für jede demokratische Gesellschaft von entscheidender Bedeutung (Joly 2007, 150-152).

Nach einer kurzen Darstellung der deutschen und türkischen Wirtschaftseliten in Kapitel 2 wird in Kapitel 3 die bestehende Forschung zu Karriere- und Bildungshintergründen von Topmanagern vorgestellt. In Kapitel 4 wird ein Überblick über die wichtigsten Elitetheorien gegeben und das theoretische Konzept erläutert, auf dem die vorliegende Arbeit beruht. Kapitel 5 widmet sich einer Skizzierung des deutschen und türkischen Hochschulsystems im Hinblick auf seine Rolle in der Elitenrekrutierung. Nach einer Darstellung der Leitungsstrukturen deutscher und türkischer Aktiengesellschaften in Kapitel 6 wird in Kapitel 7 die methodische Vorgehensweise dargelegt. Der Präsentation und Diskussion der Forschungsergebnisse in Kapitel 8 folgen in Kapitel 9 und 10 zusammenfassende Schlussfolgerungen zum deutschen und türkischen Modell. In Kapitel 11 wird die Arbeit mit einem Fazit abgeschlossen.

## **2. WIRTSCHAFTSELITEN: EIN HISTORISCHER ÜBERBLICK**

Unter den Teileliten aus verschiedenen Gesellschaftsbereichen schreiben viele Autoren der Wirtschaftselite eine Sonderrolle zu. Diese ist im Wesentlichen auf die Konzentration ökonomischen Kapitals bei den Großunternehmen zurückzuführen, die wirtschaftlichen Eliten die Macht gibt, über Investitionen, Rationalisierung von Mitteln und Arbeitsplätzen und Eröffnung und Schließung von Produktionsstätten zu entscheiden. Die Globalisierung der Wirtschaft hat die Macht dieser Druckmittel gegenüber dem Staat sogar verstärkt, da die unterschwellige Drohung, Fabriken und Arbeitsplätze oder gar den Firmensitz ins Ausland zu verlegen, bei fast jeder Aushandlung mit der öffentlichen Hand der Wirtschaftselite zu einer besseren Verhandlungsposition verhelfen kann. Funktionalistische Elitetheoretiker hingegen negieren die Sonderstellung der Wirtschaftselite und argumentieren, dass wirtschaftliche Stärke als Maß des Fortschritts einer Gesellschaft neben Errungenschaften wie wissenschaftlichen Erfolgen, militärischer Stärke und Bildung für die Massen eine gleichwertige Rolle spiele. Wenn überhaupt, wird die außerordentliche Machtstellung eher der politischen Elite zugesprochen (Hartmann 2008, 162-166).

Zu den Vertretern der Wirtschaftselite im engeren Sinne werden die Eigentümer sowie Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder (und in anderen Ländern ihre Äquivalente) der größten Unternehmen gezählt (Hartmann 2002, 26). Um ein Verständnis der Stellung der Wirtschaftseliten in Deutschland und in der Türkei und ihr jeweiliges Verhältnis zu anderen Teileliten zu vermitteln, widmet sich dieses Kapitel ihrer Darstellung im historischen Kontext.

## 2.1 WIRTSCHAFTLICHE ELITEN IN DEUTSCHLAND

Die deutsche Wirtschaftselite zeichnet sich durch eine überwiegende Kontinuität aus, die auch von den historischen Zäsuren der Novemberrevolution 1918 und dem Ende des zweiten Weltkriegs nicht unterbrochen wurde. Während im Rahmen der Nürnberger Prozesse die Leiter der größten deutschen Unternehmen Alfred Krupp von Bohlen und Halbach und Friedrich Flick aufgrund ihrer Kooperation mit dem Naziregime verurteilt wurden, blieb ein großer Teil der Wirtschaftselite trotz vielfacher Zusammenarbeit mit der NSDAP verschont. Die Entnazifizierung traf vor allem wirtschaftliche Eliten, die durch das Naziregime in ihre Positionen gelangt waren, und nicht die, die zur klassischen Führungsschicht mit bürgerlicher oder großbürgerlicher Herkunft gehörten. Ausschlaggebend für diese Kontinuität war ohne Zweifel auch der Wunsch der alliierten Mächte, die deutsche Wirtschaft nach Kriegsende zu stabilisieren, um einer politischen Destabilisierung wie nach 1919 vorzubeugen (Hartmann 2007, 45-50; Ziegler 2009, 77-78).

Trotz der Kontinuität der deutschen Wirtschaftselite wird langfristig eine Veränderung ihrer sozialen Zusammensetzung im Laufe des 20. Jahrhunderts bemerkbar. Die Anfang des 20. Jahrhunderts noch stark vertretenen Mitglieder großer Unternehmerfamilien sind zur Jahrtausendwende quasi verschwunden. Davon unberührt bleibt aber die Herkunft aus einem mindestens bürgerlichen Elternhaus, die nach wie vor eines der wichtigsten Kriterien für den Zugang zur wirtschaftlichen Elite ist (Ziegler 2009, 78-79).

Die bürgerliche oder großbürgerliche Herkunft verbindet auch die verschiedenen Eliteressorts Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Justiz, die in Deutschland traditionell getrennt sind, was sie von Ländern mit hoher Elitenmobilität wie Frankreich unterscheidet. In den letzten Jahren ist jedoch auch unter deutschen Eliten eine erhöhte Mobilität zu beobachten. Bekannte Beispiele für Transfers aus der Politik in die Wirtschaft sind etwa der umstrittene Wechsel des ehemaligen Bundeskanzlers Gerhard Schröder in das Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden der Nord Stream AG oder die Berufung des ehemaligen Gesundheitsministers Daniel Bahr in den Vorstand der Allianz. Umgekehrt kommen Transfers aus der Wirtschaft in die Politik allerdings wesentlich seltener vor. Stärker ausgeprägt ist hingegen der Transfer aus der Wirtschaft in die öffentliche Verwaltung, der etwa im Rahmen des Personalaustauschprogramms

„Seitenwechsel“ institutionalisiert wurde, das Führungskräften von Großunternehmen den Wechsel in die Ministerialverwaltung ermöglichte. Auch Wissenschaft und Wirtschaft sind durch die Belegung der Hochschulräte durch Wirtschaftseliten verflochten (Hartmann 2007, 154-157).

Unter den deutschen Teileliten wird der Wirtschaftselite eine außerordentliche Vormachtstellung eingeräumt. Sie ist in großem Maße dazu imstande, in die Politik einzugreifen und etwa die Steuerpolitik zu ihren eigenen Gunsten zu beeinflussen. Da sich die Medien überwiegend in Hand privater Unternehmen wie der Bertelsmann AG oder Axel Springer AG befinden, ist auch die Macht der Medienelite beschränkt und ihr Handeln maßgeblich von wirtschaftlichen Interessen bestimmt. Auch die Gewerkschafts- und Militärspitzen kommen in ihrer Machtstellung nicht an die Bedeutung der Wirtschaftseliten heran. Somit kristallisieren sich in Deutschland die Führungsspitzen aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Justiz als die wichtigsten Teileliten heraus, wobei die Wirtschaft den bedeutendsten Einflussspielraum hat (Hartmann 2008, 10-12, 164-175, 2002, 26-29).

## **2.2 WIRTSCHAFTLICHE ELITEN IN DER TÜRKEI**

Anfang des 20. Jahrhunderts konnte man noch von keiner türkischen Wirtschaftselite sprechen. Im ausgehenden Osmanischen Reich und zu den Anfängen der Türkischen Republik wurde ein Großteil der türkischen Wirtschaft von nicht-muslimischen Minderheiten kontrolliert. 1910 waren nur knapp 20 % der Fabriken mit mehr als 10 Mitarbeitern in den Händen von muslimischen Bürgern des Osmanischen Reichs (Arslan 1999, 171).

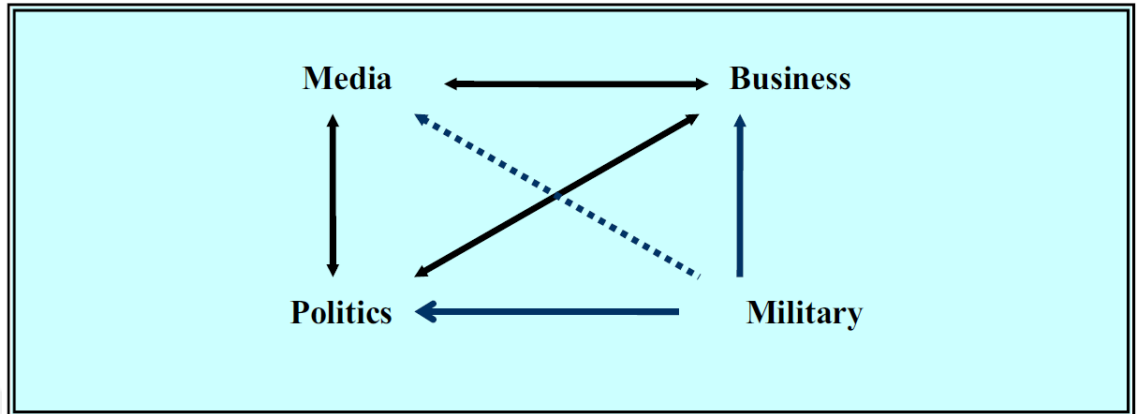
Erste Bestrebungen zum gezielten Aufbau einer Wirtschaftselite erfolgten durch das revolutionäre Komitee für Einheit und Fortschritt (KEF), dessen Regierungszeit von 1908 bis 1918 die Auflösung des Osmanischen Reichs einleitete (Arslan 1999, 171). Die auf den Agrar- und Handelssektor ausgerichtete Wirtschaft der jungen Türkischen Republik war durch einen Mangel an Kapital, Technologie, Wissen und Infrastruktur geprägt. Arslan (1999, 173) spricht zudem von einem fehlenden Unternehmergeist in der türkischen Gesellschaft. Die türkische Unternehmerkultur orientierte sich an den kurzfristigen Erfolgen des Handelssektors und nicht am langfristigen Wachstum, das der industrielle Sektor verspricht (Buğra 1995, 97-98)

Die Regierung um Mustafa Kemal Atatürk verfolgte das Ziel wirtschaftlicher Autonomie und beabsichtigte den Aufbau einer Industrie, die mit staatlicher Unterstützung gefördert werden sollte. Mithilfe von Steuererleichterungen, günstigen Staatskrediten und lukrativen Staatsaufträgen sowie durch den Aufbau von Staatsunternehmen (Kamu İktisadi Teşebbüsü) gewann die Wirtschaft binnen kurzer Zeit an Größe und Macht. Das Kapital konzentrierte sich auf wenige Unternehmen und Personen, allen voran die Unternehmerfamilien Koç und Sabancı, die auch heute noch einen wichtigen Teil der türkischen Wirtschaft kontrollieren und in mehreren Sektoren Quasi-Monopole halten, aber auch Konzerne wie Eczacıbaşı, Çukurova, Enka, Profilo und Tekfen (Arslan 1999, 173-176, 184-193). Die Dominanz großer Holdings und ihrer Unternehmerfamilien, die einen großen Teil der wirtschaftlichen Macht konzentrieren, ist eine Eigenheit der türkischen Wirtschaft, die sich als Resultat der späten Industrialisierung und des staatlich intensiv geförderten Wirtschaftsaufbaus entwickelte (Buğra 1995, 241-255). Arslan zufolge wurde die türkische Bourgeoise vom Staat erschaffen und entwickelt (Arslan 1999, 173).

Im Laufe der 60er und 70er Jahre kam es zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Wirtschaft und Politik. Nachdem die großen Konzerne Kapital akkumuliert und mithilfe ausländischer Investitionen an Größe und Zugang zu internationalen Märkten gewonnen hatten, emanzipierten sie sich zusehends vom Staat und schlossen sich in einer mächtigen Wirtschaftsorganisation, dem TÜSIAD, zusammen. Dessen Einfluss auf die Politik war beträchtlich und umfasste sogar Regierungsbildungen und -stürze (Arslan 1999, 175-176, 182-183.; Ercan 2015, 405). Vor diesem Hintergrund ist der Grad der Verwicklung der Wirtschaftselite mit der politischen und Verwaltungselite nicht überraschend. Holdings sendeten Manager oder Familienmitglieder in die Politik oder in den Staatsapparat. Umgekehrt wurden auch Politiker oder Staatsdiener in die Führungsetagen der Konzerne angeworben. Das Ziel dieses beidseitigen Transfers waren auf Seiten der Wirtschaft gute Beziehungen zum Staat und die Möglichkeit zur Einflussnahme auf politische Entscheidungen (Arslan 1999, 178).

In der heutigen Türkei konzentrieren sich Macht und Kapital im Wesentlichen auf die vier Teileliten Wirtschaft, Politik, Militär und Medien, die eine hohe Positionsmobilität aufweisen, wie in Abbildung 1 dargestellt wird.

Gerade militärische Eliten haben nach ihrer Pensionierung eine gute Chance, im Verwaltungsrat eines Unternehmens oder in einer einflussreichen politischen Position Platz zu finden (Arslan 2006, 13-15).



*Abbildung 1* Mobilität der türkischen Teileliten (Arslan 2006, 15)

Neben einer hohen Mobilität besteht auch eine hohe Heterogenität unter den Teileliten. Sie verbindet nicht nur die gemeinsame Herkunft aus bürgerlichen oder höheren Klassen, sondern auch ein akademischer Bildungshintergrund und die Rekrutierung über bestimmte exklusive Universitäten (Arslan 2006, 11).

### **3. KARRIERE- UND BILDUNGSWEGE VON TOPMANAGERN ZWISCHEN KONTINUITÄT UND WANDEL**

Die Bildungs- und Karrierehintergründe von Topmanagern finden nicht nur das Interesse der Eliteforschung, sondern werden auch im Rahmen der interkulturellen Managementforschung untersucht. Evans et al. (1989) bieten einen theoretischen Rahmen zur Beschreibung unterschiedlicher national geprägter Karrieremodelle, der von zahlreichen nachfolgenden Studien (etwa Dudouet und Joly (2010), Opitz (2005) und Bauer et al. 1996) um quantitative Daten bereichert wurde. Neuere Studien (Davoine und Ravasi 2013; Klarsfeld und Mabey 2004; Mayer und Whittington 1999) widmen sich der Diskussion über die Kontinuität der Karrieremodelle angesichts der internationalisierten Weltwirtschaft und die Herausbildung internationaler Merkmale in Topmanagerkarrieren. Dieses Kapitel dient der Präsentation des Forschungsstands zu den etablierten Karrieremodellen sowie zum Werdegang türkischer Wirtschaftseliten. Darüber hinaus wird ein Einblick in die Diskussion um die Internationalisierung von Topmanagerprofilen vermittelt.

#### **3.1 NATIONALE KARRIEREMODELLE VON TOPMANAGERN**

Evans et al. (1989) entwickelten vier Modelle, die die Legitimation, Identifikation und Selektion von Topmanagern und ihre Karriereverläufe in verschiedenen nationalen Kontexten beschreiben. Sie berufen sich auf die Forschung Derrs (1987), die belegt, dass jedes Land und jede Kultur eigene Traditionen zur Erkennung, Auswahl und Entwicklung von künftigen Spitzenführungskräften pflegt, die von den jeweiligen institutionellen und organisationalen Bedingungen, Erfordernissen und Werten geprägt sind. Unter anderem auf der Grundlage von Erfahrungen und Einsichten der Führungskräfte großer amerikanischer und europäischer Unternehmen konzipierten Evans et al. (1989) das Japanese Model, das Germanic Model, das Latin Model und das Anglo-Dutch Model.



Auch Bauer et al. (1996) leisteten mit ihrer vergleichenden Studie zu den Unternehmensführern der 200 größten Unternehmen in Frankreich, Deutschland und Großbritannien einen wichtigen grundsätzlichen Beitrag zur Erforschung von Karriere- und Bildungsprofilen. Sie ermittelten umfangreiche Daten zu den Karriere- und Bildungshintergründen von Unternehmenschefs in den Jahren 1989 und 1994, mit denen sie die nationalen Karrieremodelle nach Evans et al. bestätigten und ergänzten.

### **3.1.2 Topmanagerkarrieren in Deutschland**

In Deutschland steigen junge Absolventen nach einer Ausbildung oder einem Universitätsstudium auf einer unteren Ebene im Unternehmen ein und lernen im Rahmen einer mehrjährigen Jobrotation, die von regelmäßigen Schulungen begleitet wird, das Unternehmen, verschiedene Funktionsbereiche und die Branche kennen. In einer zweiten Phase konzentrieren sich die Mitarbeiter auf einen Funktionsbereich, in dem sie funktions- und firmenbezogene Expertise entwickeln, und setzen ihre Karriere innerhalb dieser Abteilung fort. Dieser funktionspezifische Aufstieg wird als Kaminkarriere bezeichnet (Davoine und Ravasi 2013; Evans et al. 1989). Fachwissen, vor allem technische Expertise, ist in Deutschland eine wichtige Voraussetzung für die Anerkennung von Führungsautorität und einer der wichtigsten Beförderungsgründe (Glunk et al. 1997). Deutsche Topmanager sind Spezialisten, die sich nach ihrer Identifizierung als High Potential durch Schulungen und Erfahrung Führungskompetenzen aneignen (Petit und Scholz 2002).

Neben der fachlichen Expertise sind firmenbezogene Erfahrung und Kompetenz wichtige Faktoren zur Legitimation einer hohen Führungsposition im deutschen Modell. Topmanager blicken oft auf eine lange Karriere innerhalb des gleichen Unternehmens zurück. Es mag im Interesse der Unternehmensführungen liegen, künftige Führungsgenerationen im eigenen Haus zu entwickeln, jedoch bleibt diese Praxis nicht ohne Kritik. Klarsfeld und Mabey (2004) sehen darin die Gefahr, dass deutsche Manager nicht die nötige Flexibilität und innovativen Perspektiven entwickeln, die in sich rasch entwickelnden Industrien und Märkten erforderlich sind.

Ein weiteres Merkmal deutscher Topmanager ist der hohe Anteil an Promovierten. Franck und Opitz (2004) konzentrieren sich in ihrer Forschung auf die Bedeutung von Hochschulen in der Identifikation von High Potentials.

In elitären Hochschulsystemen wie in den USA und in Frankreich hat der Abschluss von einer Eliteuniversität eine Signalwirkung, die es Unternehmen ermöglicht, geeignete Kandidaten für Spitzenpositionen zu erkennen. Da das Hochschulsystem in Deutschland relativ egalitär ist und keine Eliteuniversitäten bestehen, wirkt hier eine Promotion als Talentsignal. Franck und Opitz (2004) weisen in ihrer Studie nach, dass fast 60 % der deutschen CEO einen Dokortitel haben, während der Anteil in Frankreich und USA nur 4,1 % bzw. 5,5 % beträgt. Opitz (2005) bestätigt die Bedeutung des Dokortitels für Vorstandskarrieren in Deutschland in einer vertiefenden Studie, dokumentiert jedoch auch einen leichten Rückgang von Promotionen bei deutschen Vorständen im Zeitraum von 1977 bis 2003.

### **3.1.3 Topmanagerkarrieren in der Schweiz**

Schweizer Topmanagerkarrieren ähneln in vielerlei Hinsicht dem deutschen Modell, zeigen aber aufgrund der speziellen wirtschaftlichen Situation der Schweiz auch einige Eigenheiten. Wie in Deutschland sind bei den Schweizer Topmanagern viele Kaminkarrieren zu verzeichnen. Firmenbezogene Kompetenz und Netzwerke, die bei einem unternehmensinternen Aufstieg erworben werden, wiegen schwer in der Legitimation als Spitzenführungskraft (Davoine 2005, 98). Die lange Schweizer Tradition als Standort multinationaler Unternehmen schlägt sich jedoch auch in der Führungsriege nieder. Ein im europäischen Vergleich hoher Anteil an ausländischen Topmanagern mit abweichenden Berufs- und Bildungsprofilen diversifiziert das Gesamtbild. Davoine (2005, 94) wies bei den Unternehmensleitern der Firmen im Swiss Market Index einen Ausländeranteil von 50 % nach, darunter viele deutscher Nationalität. Ein maßgeblicher Teil dieser Manager führt die Tochterunternehmen ausländischer Konzerne, wurde von deren Zentralen eingesetzt und unterliegt folglich nicht der institutionellen und kulturellen Logik des Schweizer Modells. Auch für Schweizer Unternehmen mit einem überwiegend internationalen Zielmarkt (wie z.B. Nestlé) werden aufgrund des kleinen internen Arbeitsmarkts ausländische Manager berufen (Davoine 2005, 95; Davoine und Ravasi 2013, 155). Mit dem hohen Internationalisierungsgrad lässt sich auch der hohe Anteil ausländischer Universitätsabschlüsse unter Schweizer Topmanagern erklären, der zum Großteil von Nichtschweizern erworben wurde (Dyllick und Torgler 2007, 85-86).

Der Anteil an MBA und vergleichbaren Abschlüssen ist in der Schweiz besonders hoch (Davoine und Ravasi 2013, 158-159). Obwohl in der Schweiz keine Elitebildungseinrichtungen im Sinne einer Grande École bestehen, ist bei den Bildungsabschlüssen von Vorständen doch eine starke Konzentration auf die ETH Zürich und die Universität St. Gallen zu verzeichnen (Dyllick und Torgler 2007, 93-93; Hartmann 2007, 123-125). Dieses Phänomen lässt sich unter anderem mit der fachlichen Spezialisierung der Schweizer Universitäten erklären. So ist es nicht verwunderlich, dass St. Gallen mit seiner wirtschaftswissenschaftlichen Spezialisierung in einem Land, dessen Finanzsektor eine große Rolle spielt, viele Spitzenführungskräfte hervorbringt (Hartmann 2007, 123-125).

### **3.1.4 Topmanagerkarrieren in Frankreich**

Anders als im deutschen und Schweizer Modell werden französische Topmanager außerhalb des Unternehmens, das sie führen, als High Potentials identifiziert. Sie rekrutieren sich zu einem Großteil unter den Absolventen der Grandes Écoles. Der Zugang zu diesen Eliteuniversitäten, die als Ausbildungsstätte von Führungseliten gelten, wird mit einer Zugangsprüfung stark begrenzt und ist nur den erfolgreichsten Prüfungsteilnehmern vorbehalten (Davoine und Ravasi 2013, 153-154). Dudouet und Joly (2010, 38) zufolge haben 84 % der französischen Topmanager im CAC 40 eine Grande École absolviert. Die wichtigsten Eliteuniversitäten sind die ENA (École nationale d'administration), die technische École Polytechnique („X“), die wirtschaftswissenschaftliche HEC und die geisteswissenschaftliche ENS (Hartmann 2008, 110).

Ein weiteres wichtiges Merkmal des französischen Modells ist Berufserfahrung im gehobenen Staatsdienst als Legitimationselement für Spitzenführungskräfte (Mayer und Whittington 1999, 406). Dieses Rekrutierungsmodell wurde durch den großen Einfluss des französischen Staates auf die Wirtschaft geprägt (Davoine und Ravasi 2013, 153-154), hat aber selbst nach der Privatisierung vieler Unternehmen Kontinuität. Selbst Unternehmen, die nie staatlich waren, unterliegen diesem Phänomen (Dudouet und Joly 2010, 40). Viele Staatsdiener sind zudem Absolventen der staatlich verwalteten Grandes Écoles (Franck und Opitz 2004, 77-78).

In Frankreich wird der Anspruch auf eine hohe Führungsposition in der Wirtschaft mit der elitären Ausbildung in einer Grande École und/oder der Besetzung einer Führungsposition innerhalb des Staatsapparats legitimiert (Davoine und Ravasi 2013, 154). Französische Spitzenmanager steigen in der Regel in einer hohen Position in Unternehmen ein (Vorstand oder Vorstandsvorsitz) und wechseln häufig zwischen Unternehmen, was dazu führt, dass sie Unternehmen führen, die sie nicht gut kennen. Sie übernehmen eine Rolle als strategische und konzeptuelle Denker und sind demnach nicht an einen Funktionsbereich gebunden, sondern wechseln zwischen den Ressorts. Das Verständnis des französischen Managers als Generalist steht also im Kontrast zum deutschen Spezialisten, der sich durch berufliche Erfolge und Expertise innerhalb eines bestimmten Fach- oder Funktionsbereichs legitimiert und „sein“ Unternehmen in der Regel gut kennt (Davoine und Ravasi 2013, 153-154). Die hoch theoretische Ausbildung an den Grandes Écoles bereitet auf diese Rolle als französischer Topmanager vor (d'Iribarne 2010, 239).

Bei der Zulassung zu den Eliteuniversitäten lässt sich zudem eine hohe soziale Selektivität feststellen. Weniger als 10 % der Studierenden stammen aus der „classe populaire“ (Bauern, Arbeiter, Angestellte und Beamte). Während im Zuge der Bildungsexpansion ab den 1960er Jahren viele Kinder aus den unteren und mittleren Schichten Zugang zu einem Universitätsstudium erhielten, konnten die Grandes Écoles die Exklusivität hinsichtlich der sozialen Zusammensetzung ihrer Studierendenschaft wahren (Hartmann 2002, 53).

### **3.1.5 Topmanagerkarrieren in Großbritannien**

Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Modellen ist in Großbritannien eine universitäre Ausbildung nicht ausschlaggebend für die Erlangung einer Position als Spitzenführungskraft in der Wirtschaft. Obwohl gut ein Drittel der Chairmen der 200 größten Unternehmen einen Abschluss von einer der beiden Eliteuniversitäten Oxford oder Cambridge besitzt, lässt sich auch ein großer Anteil (36 %) an Topmanagern ohne akademische Ausbildung nachweisen (Bauer et al. 1996, 98-100). Diese sogenannten Self-Made Men absolvieren häufig Kaminkarrieren, steigen aber zu Beginn ihrer Karriere anders als im deutschen Modell innerhalb eines bestimmten Funktionsbereiches auf, bevor sie mit steigender Führungsfunktion zu interfunktionellen Generalisten werden.

Die Managerfunktion im britischen Modell ist nicht an technische Expertise gekoppelt, sondern an Führungsqualitäten, die firmenintern erkannt werden. Die Identifizierung von High Potentials erfolgt firmenintern durch den Einsatz von Assessment Centers und anderen Tools (Davoine und Ravasi 2013, 154-155).

Darüber hinaus spielen spezialisierte Institute eine große Rolle beim Training von Managern und bilden eine wichtige Quelle für Führungskompetenzen und Netzwerke. Dazu gehört unter anderem das Institute of Chartered Accountants. Auch MBA-Abschlüsse sind unter britischen Topmanagern beliebt (Davoine und Ravasi 2013, 154-155).

Abgesehen von der firmeninternen Identifikation von High Potentials lässt sich zudem ein bedeutender Anteil an Elitenrekrutierung über die Public Schools feststellen. So sind 36 % der Unternehmensführer der 200 größten Unternehmen Absolventen der 20 Public Schools mit dem höchsten Prestige (Davoine und Ravasi 2013, 154-155). Diese Schulen sind durch ihre hohen Schulgebühren, die fast das durchschnittliche Jahreseinkommen in Großbritannien ausmachen, nur Besserverdienenden vorbehalten (Hartmann 2008, 118). Die Public Schools, gerade die ältesten und berühmtesten unter ihnen (Clarendon Nine), bilden einen guten Teil der britischen Elite aus. Absolventen dieser Schulen besuchen zudem besonders häufig anschließend Oxford oder Cambridge. So kommt etwa die Hälfte der Oxford-Studierenden von Public Schools. Dieses Phänomen liegt Hartmann zufolge in der starken Bewerberauslese und der Ausbildungsqualität der Public Schools begründet, die eine Aufnahme in Oxford oder Cambridge begünstigen (Hartmann 2008, 118-199).

### **3.1.6 Topmanagerkarrieren in Japan**

Im stark wettbewerbsorientierten Bildungssystem Japans werden künftige Topmanager von wenigen Eliteuniversitäten rekrutiert und schon beim Unternehmenseintritt als High Potentials erkannt. In den ersten 5 bis 8 Jahren durchlaufen sie, beginnend auf der untersten hierarchischen Ebene, verschiedene Positionen im Unternehmen und werden dabei kontinuierlich von der Personalabteilung beaufsichtigt und evaluiert. Beförderungen erfolgen in dieser Phase egalitär nach Dienstalter. In der zweiten Karrierephase beginnt eine Art Wettbewerb, bei dem diejenigen, die sich durch höchste Leistung und größtes Potential auszeichnen, alle vier Jahre befördert werden.

Alle anderen können dieselbe Position erst nach viel längerer Zeit erreichen und scheiden somit im „Rennen“ um das Top Management aus. Der Wettbewerb folgt einer „Up or out“ – Logik: Wer nicht mithalten kann, verlässt oft das Unternehmen, um seine Karriere im Mittelstand oder im Ausland weiterzuführen. Japanische Unternehmen zielen darauf ab, ihre künftigen Führungskräfte im eigenen Unternehmen aufzubauen und ihnen mittels der Jobrotation ein umfassendes Verständnis des Unternehmens und seiner Kultur zu vermitteln (Evans et al. 1989, 124-125).

Der Zugang zu den japanischen Eliteuniversitäten, die zukünftige Topmanager ausbilden, ist nur einem kleinen Teil der Bevölkerung vorbehalten. Dafür sorgt neben der Erhebung von Studiengebühren die Selektion durch Aufnahmeprüfungen, für deren Bestehen der Besuch einer der führenden Oberschulen und der zusätzliche Besuch privater Nachhilfeschulen unumgänglich sind. Letztere sind fast obligatorisch, weil an den Oberschulen nur zwei Drittel der Vokabeln gelehrt werden, die für die Englisch-Prüfung an der besten Eliteuniversität Todai erforderlich sind (Hartmann 2008, 131-133). Hartmann zufolge kommt es durch die soziale Auslese der Aufnahmeprüfungen zu einem „weit gehenden Ausschluss jener Bewerber, die aus der breiten Bevölkerung kommen“ (Hartmann 2008, 133). Dadurch bleibt der Besuch der Eliteuniversitäten und damit der Eintritt in die japanische Elite dem oberen Teil der Gesellschaft vorbehalten (Hartmann 2008, 133).

### **3.2 KARRIERE- UND BILDUNGSHINTERGRÜNDE TÜRKISCHER TOPMANAGER**

Auch wenn für die Türkei bisher kein nationales Karrieremodell im Sinne von Evans et al. entworfen wurde, unterliegen auch türkische Verwaltungsratsmitglieder einem breiten Forschungsinteresse, das sich jedoch selten auf Karriere- und Bildungshintergründe oder demografische Merkmale konzentriert.

Einen wichtigen Beitrag leistete Alpander (1966) mit seiner Forschungsarbeit zu den Leitern großer türkischer Unternehmen. Auch wenn die Studie mit ihren mehr als 50 Jahren keine aktuellen Daten liefert, bietet sie relevante Informationen, zumal sie die bis dato umfangreichste Studie zu Karriere- und Bildungshintergründen türkischer Wirtschaftseliten darstellt. Alpanders Stichprobe umfasste 103 Unternehmensleiter, unter denen er einen außergewöhnlich hohen Bildungsstand nachwies.

26 % verfügten über einen sekundären Bildungsabschluss, 37 % einen Universitätsabschluss, 16,7 % einen Masterabschluss und 1 % einen Dokortitel. Diese Zahlen wirken umso bedeutender, wenn man bedenkt, dass zum Untersuchungszeitpunkt der Großteil der türkischen Bevölkerung nur die Elementarstufe abgeschlossen hatte und der nächstgrößere Anteil ohne jegliche Schulbildung war (Alpander 1966, 176). Unter den Universitätsabschlüssen waren 11 an amerikanischen und 10 an europäischen Universitäten gemacht worden. Das häufigste Studienfach war Wirtschaftswissenschaften (43 %), gefolgt von Ingenieurwissenschaften (38 %). Obwohl aufgrund fehlender Zulassungsbeschränkungen der Großteil der türkischen Studierenden Jura studierte, war der Anteil an rechtswissenschaftlichen Fächern unter den Unternehmensleitern sehr gering (Alpander 1966, 177).

Von den 103 Unternehmensleitern war ein Viertel durch Gründung für die Führungsposition legitimiert, 34 % durch eine Familienbeziehung zum Gründer. 41 % der Unternehmensleiter waren weder durch Gründung noch durch eine Familienbeziehung an die Führungsspitze gelangt (Alpander 1966, 183).

Die Daten zur vertikalen Mobilität müssen vor dem Hintergrund des hohen Anteils an Gründer- bzw. Geburtseliten interpretiert werden: 60 % der Unternehmensleiter waren direkt in der Führungsposition in das Unternehmen eingestiegen, 40 % hatten vorher niedrigere Positionen. Für 31 % war die Unternehmensleitung die erste und einzige berufliche Position, die sie je bekleidet hatten (Alpander 1966, 185-186). Die türkische Wirtschaftselite der 1960er Jahre ist stark von Gründern und ihren Familienmitgliedern geprägt. Während diese qua Status bereits für ihre Führungsrolle legitimiert sind, müssen sich mobile Eliten auf anderem Wege beweisen, wie z.B. durch eine hervorragende Ausbildung. Dies spiegelt sich auch in den Zahlen wider: Während der Akademikeranteil unter den Geburtseliten bei 40 % liegt, beträgt er bei den mobilen Eliten schon 69 % (Alpander 1966, 193). Ein Blick auf die Zahl der Unternehmensleiter, die in den USA studiert haben, zeigt ein umgekehrtes Verhältnis: 43 % der Geburtseliten haben ihren Studienabschluss in den USA erworben, bei den mobilen Eliten sind es nur 10 %. Dieser Unterschied kann mit dem finanziellen Vorsprung der Geburtselite zusammenhängen. Ein Auslandsstudium ist in der Türkei hoch angesehen und gerade Absolventen von amerikanischen Universitäten können mit guten Aufstiegschancen rechnen (Alpander 1966, 178, 194).

Die karrierefördernde Wirkung von Auslandserfahrung ist nicht zuletzt der herausragenden Bedeutung von Sprachkenntnissen geschuldet. Laut einer Studie Ende der 1980er Jahre verfügten 127 von 217 Mitgliedern der TÜSIAD über sehr gute Kenntnisse in mindestens einer Fremdsprache. Gerade in der türkischen Wirtschaft, die auf intensive Kooperation mit ausländischen Firmen angewiesen ist, sind Sprachkenntnisse ein Erfolgsfaktor für Unternehmer (Buğra 1995, 101-102).

Ein weiteres Charakteristikum türkischer Unternehmerkarrieren ist Berufserfahrung im öffentlichen Dienst, die unter anderem auf die tragende Rolle des Staates beim Aufbau der Wirtschaft der jungen türkischen Republik zurückzuführen ist. Zwischen Wirtschaftseliten und Staatsfunktionären ist eine gewisse Mobilität zu verzeichnen, wenn auch nicht in einem solch systematischem Ausmaß wie in Frankreich. Ein großer Teil der türkischen Unternehmensgründer zwischen 1930 und 1970 hatte vorher im öffentlichen Dienst gearbeitet (Buğra 1995, 90-91). In Alpanders Strichprobe hatten immerhin 10 % der Unternehmensleiter Berufserfahrung im Staatsdienst (Alpander 1966, 186). Hierbei darf jedoch nicht außer Acht geraten, dass es sich bei den untersuchten Wirtschaftseliten vorrangig um Gründer handelt, und der Untersuchungszeitraum in eine Phase fällt, in der die großen Konzerne sich unter staatlicher Förderung entwickelten. Unter heutigen Verwaltungsratsmitgliedern könnte Berufserfahrung im öffentlichen Dienst eine geringere Rolle spielen.

Einen aktuelleren, jedoch weitaus weniger umfangreichen Beitrag leisten Çalışkan und Kurt (2016) mit ihrer empirischen Erhebung demografischer und karrierebezogener Merkmale der Verwaltungsratsmitglieder von 200 türkischen Aktiengesellschaften. Ihren Ergebnissen zufolge ist ein türkischer Manager im Durchschnitt 47 Jahre alt und verfügt über eine Berufserfahrung von 15 Jahren, von denen er knapp 9 Jahre im geführten Unternehmen verbracht hat. Die Erfahrung im gleichen Sektor beträgt im Schnitt 11,72 Jahre. Diese Zahlen weisen auf eine gewisse Sektor- und Unternehmenstreue türkischer Manager hin (Çalışkan und Kurt 2016, 174-175). Darüber hinaus wurden eine Frauenquote von 11,7 % und ein Ausländeranteil von 2,14 % nachgewiesen. In nur 14 der 200 Aktiengesellschaften war ein Ausländer im Verwaltungsrat vertreten (Çalışkan und Kurt 2016, 171-172).

Der Frauenanteil in den Führungsriege großer Unternehmen ist auch in der Türkei ein viel diskutiertes Thema.



Das Corporate Governance Forum der Sabanci-Universität gibt in Zusammenarbeit mit der Personalberatung Egon Zehnder einen jährlichen Bericht zur Geschlechterverteilung in den Verwaltungsräten heraus, in dem das Problem der geringen Geschlechterdiversität sowie Lösungsvorschläge behandelt werden (Ararat et al. 2015; Ararat et al. 2017).

### 3.3 ANNÄHERUNG NATIONALER KARRIEREMODELLE

Nachdem die Forschung von Derr (1987), Evans et al. (1989) und Bauer et al. (1996) die Existenz national distinktiver Karrieremodelle von Topmanagern belegt hatte, rückte die Frage in den Vordergrund, ob und inwieweit die Globalisierung der Wirtschaft und die europäische Integration die Karrieremodelle beeinflussen würden. Würde sich ein einheitliches europäisches oder internationales Managerprofil etablieren?

Die Internationalisierung der Wirtschaft und gestiegener Bedarf an Einsichten über internationale Märkte führen zu einer erhöhten Mobilität von Managern und erhöhter Präsenz von ausländischen Managern in Führungsriege. Gleichzeitig entsteht ein internationaler Arbeitsmarkt für Topmanager, die von spezialisierten Personalberatungsfirmen angeworben und vermittelt werden. International tätige Unternehmen entwickeln Karriereprogramme, um High Potentials aus ganz Europa anzuwerben (Davoine und Ravasi 2013, 155).

Vor diesem Hintergrund stellen Davoine und Ravasi (2013, 155-160) die Hypothese auf, dass hinsichtlich der Ausbildung und Berufserfahrung von Spitzenführungskräften drei Legitimationsaspekte an Bedeutung gewonnen haben:

- **Internationale Berufserfahrung:** Kenntnisse, Erfahrung und Netzwerke in internationalen Märkten und Organisationen sind für multinationale Unternehmen wichtige Qualifikationen und erleichtern die Beförderung ins Topmanagement.
- **MBA-Abschluss:** Das Management-Studium wird international anerkannt und ist gerade für Ausländer eine Möglichkeit, sich für das Topmanagement eines Unternehmens zu legitimieren.

- **Berufserfahrung in einer internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaft:** bestimmte Unternehmen, darunter die Big Four (Deloitte, Ernst & Young, KPMG und PricewaterhouseCoopers), werben gezielt High Potentials an. Die Mitarbeit in einem dieser Unternehmen kommuniziert somit ein Talentsignal an den Arbeitsmarkt, das international anerkannt wird.

Davoine und Ravasi (2013, 160) weisen eine im Vergleich zur Erhebung von Bauer et al. (1996) erhöhte Bedeutung internationaler Berufserfahrung nach. Der MBA-Abschluss wird vor allem von Managern bevorzugt, die nicht bereits durch die Logiken ihres nationalen Modells für eine Position auf der höchsten Führungsebene legitimiert sind und spielt neben Großbritannien insbesondere in der Schweiz eine große Rolle. Für den Stellenwert von Berufserfahrung in den Big Four können die Autoren keine statistische Signifikanz nachweisen, betonen jedoch die Wichtigkeit für künftige Studien (Davoine und Ravasi 2013, 160).

Während die meisten Studien (Mayer und Whittington 1999; Klarsfeld und Mabey 2004; Dudouet und Joly 2010; Davoine und Ravasi 2013) in der Diskussion um die Kontinuität nationaler Karrieremodelle eine überwiegende Stabilität feststellen, stellt Freye (2009) durchaus eine bedeutende Evolution des deutschen Karrieremodells fest. Der Autorin zufolge nimmt die Bedeutung fachlicher Spezialisierung ab und es gelangt ein höherer Anteil an Managern an die Spitze, die bereits vorher ein Unternehmen geleitet haben. Das Modell der klassischen Kaminkarriere werde schrittweise abgelöst durch Vorstandsmitglieder, die vorher in anderen Unternehmen tätig waren und im geführten Unternehmen nur die letzten Karriereschritte absolvieren (Freye 2009, 185-201).

## **4. THEORETISCHER RAHMEN**

Die Frage, von wem eine Gesellschaft geführt wird und mit welchem Recht dies geschieht, beschäftigt die Soziologie seit Jahrhunderten. Die Elitenforschung hat unterschiedliche Theorien zur Beschreibung der Stellung von Eliten und ihrer Rekrutierungs- und Legitimationsmuster hervorgebracht (Hartmann 2008, 8-9).

Um die Rolle von Bildungsabschlüssen bei der Identifikation und Legitimation der Wirtschaftselite einzuordnen, wird der vorliegenden Arbeit der funktionalistische Ansatz von Dreitzel zugrunde gelegt. Nach Dreitzel dienen institutionalisierte Selektionsmuster der Identifikation der Leistungsstärksten und damit ihrer Legitimation als Eliten eines bestimmten Funktionsbereichs. Die Rolle der Selektionsmuster wird dabei von Bildungsinstitutionen übernommen, die Arrow (1973) zufolge als Anlagen für Leistungsmessung und Sortierung von Humankapital „nach Güteklassen“ wirken und damit letztlich für die Elitenrekrutierung verantwortlich sind.

### **4.1 LEGITIMATION VON ELITEN: SOZIALE HERKUNFT, HABITUS UND LEISTUNG**

Klassische Elitetheorien nach Mosca, Pareto und Michels vertreten ein dichotomes Gesellschaftsbild, in dem Elite und Masse sich gegenüberstehen. Als kleine Gruppe profitiert die Elite von einer besseren Organisationsfähigkeit und belegt politische und wirtschaftliche Schlüsselpositionen, von denen aus sie die Masse beherrscht und leitet. Diese Teilung in Elite und Masse sei naturgegeben und auf die „Tendenz zur Oligarchie“ (Freye 2009, 31) zurückzuführen, die Organisationen innewohne. Im Rahmen eines stetigen Wettbewerbs um die höchsten Positionen und der daraus folgenden Elitenzirkulation kommt es zu gesellschaftlichem Wandel (Freye 2009, 31; Hartmann 2002, 10-11).

Nachdem im Nationalsozialismus der Grundgedanke der klassischen Elitetheoretiker von der Notwendigkeit einer Elitenherrschaft und der unüberwindbaren Trennung von Herrschenden und Beherrschten in Form des Führerkults extreme Gestalt angenommen hatte, kam es in Deutschland zu einer Diskreditierung der klassischen Elitebegriffe und zu einer Neuorientierung (Hartmann 2008, 9). In den 1950er Jahren nahmen schließlich funktionalistische Elitetheorien überhand. Ihr wesentlicher Unterschied zu den klassischen Theorien ist die Unterteilung der Elite in verschiedene Führungsgruppen, die sich funktional spezialisieren und mit den jeweils anderen Gruppen konkurrieren. Der Zugang zur Funktionselite ist sozial offen und grundsätzlich für jeden möglich, der die erwartete Leistung in dem jeweiligen Funktionsbereich erbringen kann. Diese Definition ermöglicht die Einordnung von Eliten innerhalb einer demokratischen Gesellschaft (Hartmann 2002, 12).

Die privilegierte hierarchische Stellung der Elite innerhalb der Gesellschaft und allein schon der Begriff Elite, der vom lateinischen *eligere*, „auslesen“, abgeleitet ist, implizieren einen sozialen Ausleseprozess sowie soziale Ungleichheit und werfen die Frage nach der Legitimation der Eliten auf. Um ihre Machtstellung ausüben zu können, muss die Elite einerseits von ihresgleichen und andererseits von den ihr Untergeordneten, den Beherrschten, anerkannt werden (Freye 2009, 32). Funktionalistische Elitetheorien machen funktionsbezogene Leistung als entscheidenden Faktor aus, mit dem Eliten ihre Position rechtfertigen. Dieser Ansatz bleibt nicht ohne Kritik: Hartmann bezeichnet die „Leistungsgesellschaft, in der es jeder kraft eigener Anstrengung bis ganz nach oben schaffen kann“ (Hartmann 2002, 17) als Illusion. In Wahrheit sei die Belegung von Elitepositionen in überwiegendem Maße von der sozialen Herkunft abhängig und sozialer Aufstieg durch Leistung nur begrenzt möglich (Hartmann 2002, 15-20).

Zahlreiche Studien belegen einstimmig, dass der Großteil der Eliten aus bürgerlichen Familien stammt. Funktionalistische Elitetheoretiker erkennen zwar an, dass soziale Herkunft über den Zugang zu leistungsbeweisenden Bildungsabschlüssen entscheidet, argumentieren aber, dass der Einfluss sich im Zuge der Bildungsexpansion verringern würde. Tatsächlich ist der Zugang zu Elitebildungseinrichtungen wie den *Grandes Écoles* in Frankreich oder ausgewiesenen Eliteuniversitäten in den USA und Großbritannien für Kinder aus dem Bürgertum viel wahrscheinlicher. Auch in Deutschland beeinflusst soziale Herkunft maßgeblich die schulische Laufbahn.

Kinder aus bürgerlichen Familien erhalten viel häufiger Gymnasialempfehlungen. Im Studium treffen Kinder aus „bildungsfernen Schichten“ wahrscheinlicher auf finanzielle Schwierigkeiten, die sich negativ in ihrer Studiendauer und ihrem Studienerfolg niederschlagen. Beim höchsten Bildungsabschluss, der Promotion, die in Deutschland ein ausschlaggebendes Zugangskriterium zur Wirtschaftselite ist, zeigen sich die Folgen der sozialen Auslese am deutlichsten: Die Hälfte aller Promovierten in den Fächern, die für den Aufstieg in die Elite relevant sind, stammen aus bürgerlichen Familien (Hartmann 2008, 154-156).

Das wesentliche Merkmal, das Hartmann zufolge bei der Belegung von Elitepositionen Personen aus höheren Schichten begünstigt, ist der Habitus. Bourdieu bezeichnet Habitus als „Verinnerlichung eines bestimmten Typs von sozialen und ökonomischen Verhältnissen“ (Hartmann 2008, 89). Demnach spiegelt sich die soziale Klasse in den Verhaltensweisen, im Denken und in der Wahrnehmung jeder Person wider. Hartmann veranschaulicht, in welcher Form Habitus Gestalt annimmt:

„Wer in einer Arbeiterfamilie aufgewachsen ist, so Bourdieus Logik, der kleidet sich in der Regel eben anders als jemand, dessen Vater Chefarzt war, er bevorzugt andere Speisen, liebt andere Filme und Musik, schätzt andere Sportarten und Freizeitaktivitäten, hat andere Lese- und Lerngewohnheiten, einen anderen Sprachduktus, andere Berufswünsche und auch einen anderen Freundeskreis“ (Hartmann 2008, 89).

Der Habitus der höheren Schichten zeichnet sich durch gewisse Umgangsformen aus, die mit hoher Selbstsicherheit und Lässigkeit dargeboten werden. Speziell auf die Wirtschaftselite bezogen beinhaltet dieser Habitus neben bestimmten Dresscodes, einer breiten Allgemeinbildung und optimistischer Grundeinstellung vor allem eine hohe Souveränität, gerade in außergewöhnlich schwierigen Situationen, die beim Führen eines Großunternehmens auftreten können. Von Menschen aus niedrigeren Schichten sind diese Eigenschaften nur schwer oder kaum nachahmbar, da sie nicht ihre tatsächlichen sozialen und ökonomischen Verhältnisse repräsentieren und keine Folge jahrelanger Verinnerlichung sind. Was Bourdieu als „kleinbürgerlichen Habitus“ bezeichnet, wird von Vertretern der herrschenden Klassen als solcher erkannt und subtil diskreditiert.

Dies ist Hartmann zufolge letztlich auch der entscheidende Grund, warum das Bürgertum beim Zugang zu Bildungsinstitutionen, die für die Elitenrekrutierung relevant sind, einen entscheidenden Vorteil genießt. Überall, wo überwiegend Vertreter der bürgerlichen oder höheren Klassen Schlüsselpositionen belegen, wie Chefetagen von Großkonzernen oder Zulassungsgremien von Elitebildungseinrichtungen, werden bei der Auswahl des Nachwuchses diejenigen Bewerber begünstigt, die anhand des Habitus von den Entscheidungsträgern als Angehörige der gleichen Klasse identifiziert werden. Auf diese Weise wird eine Elitenkontinuität sichergestellt, die insofern im Interesse der Machthabenden ist, als sie durch die Ernennung von Personen mit ähnlichen Persönlichkeitsprofilen und Laufbahnen Nachfolger auswählen, die sie einschätzen können und denen sie zutrauen, diese Funktion ausüben zu können (Hartmann 2007, 147f., 2008, 88-91, 157).

#### **4.2 ELITEBEGRIFF NACH DREITZEL**

Dreizel (1962) setzt seinen funktionalistischen Elitebegriff in den Kontext einer demokratischen Industriegesellschaft, die auf Produktivitätssteigerung und Erhöhung des Lebensstandards abzielt. Die komplexe Differenzierung der Funktionszusammenhänge dieser Gesellschaft erfordert die Leitung wichtiger gesellschaftlicher Bereiche durch Spezialisten und somit Strukturen, die fachliche Leistung belohnen und den Leistungsstärksten den Aufstieg an die Spitze ermöglichen. Diese Auslese nach Leistung ist in der Schul- und Berufsbildung sowie der Berufsstruktur institutionalisiert. Damit ist der Aufstieg in eine Eliteposition grundsätzlich für jeden möglich. Dreizel ist sich jedoch der faktischen Chancenungleichheit im Bildungswesen bewusst, die für eine Beschränkung der sozialen Mobilität verantwortlich ist. Dass Eliten oftmals den oberen Gesellschaftsschichten entstammen, erklärt Dreizel mit ihrem Bildungsvorsprung, der durch die Sozialisierung in einem bildungsnäheren Elternhaus und Umfeld entsteht.

Dreizel betont, dass die Gesellschaft aus reinen Leistungseliten ein Idealtyp ist, der in der Realität von zwei Faktoren eingeschränkt wird. Auf der einen Seite können Unternehmenserben den Weg in eine Eliteposition abkürzen, ohne sich zwangsläufig durch Leistung legitimieren zu müssen. Diese bezeichnet der Autor jedoch nicht als echte Eliten, sondern als Überbleibsel der bürgerlichen Klassengesellschaft des 19. Jahrhunderts, die langsam von Leistungseliten abgelöst werden.

Die zweite Einschränkung ist die Bedeutung von Erfolg, den er als die öffentliche Anerkennung der Leistung definiert. Um die erbrachte Leistung erfolgreich zu „vermarkten“, erfordert es Durchsetzungsfähigkeit. Dazu gehört auch die Fähigkeit, den Habitus und die Werte der Statusgruppe zu verinnerlichen, in die man aufsteigen möchte.

Dreizels Modell begreift Eliten als Spezialisten, die durch ihre herausragende Leistung in die Position gelangen, Verantwortung für einen bestimmten Gesellschaftsbereich zu übernehmen. Institutionalisierte Selektionsmuster in Form von Ausbildungs- und Karrierewesen ermöglichen die Identifikation der Leistung. Dabei entscheidet auch die individuelle Fähigkeit, die eigene Leistung in die öffentliche Wahrnehmung zu rücken, über Erfolg oder Misserfolg des Aufstiegs in eine Eliteposition. Menschen aus den oberen Gesellschaftsschichten haben durch ihr Bildungsprivileg und ihren Habitus einen Vorsprung, der die vertikale Mobilität des Modells begrenzt.

#### **4.3 BILDUNGSINSTITUTIONEN ALS FILTER FÜR HUMANKAPITAL**

Arrow (1973) brach mit der konventionellen Auffassung von Bildung als Mittel, mit dem Individuen durch Akkumulation von Fertigkeiten ihre Produktivität und damit den Marktwert ihrer Arbeit steigern können. Er entwarf ein Modell, dem zufolge akademische Bildungsinstitutionen überwiegend die Funktion der Leistungsmessung und Filterung übernehmen: „[...] higher education serves as a screening device, in that it sorts out individuals of differing abilities, thereby conveying information to the purchasers of labor.“ Arrow (1973, 194). Da Arbeitgebern nur begrenzte Informationen zu Fähigkeiten, Talent und damit der zukünftigen Produktivität von Bewerbern zur Verfügung stehen, müssen sie auf Indikatoren zurückgreifen, die Talent und Kompetenz signalisieren. Bildungsabschlüsse dienen in dieser Hinsicht als Signale, die die Qualität des Humankapitals kommunizieren. Hierbei verfügen Hochschulen über zwei Filterinstrumente, die zu einer Kategorisierung der Bildungsteilnehmer nach Qualitätsklassen führen. Zunächst wird durch Zulassungsbeschränkungen eine Vorauswahl vorgenommen, bevor durch die zu bewältigenden Hürden für den Studienabschluss selbst die Endauswahl getroffen wird (Arrow 1973, 195; Opitz 2005, 283).

Die genaue Wirkungsweise dieser Filterleistung hängt dabei von der Art des Hochschulsystems ab. In Systemen mit einer ausgeprägten Qualitätsdifferenzierung beanspruchen wenige Eliteuniversitäten die qualitativ hochwertigsten Signale für sich. Da besonders talentierte Bewerber einen Nachteil hätten, wenn sie ihr Talent für den Arbeitsmarkt nicht ausreichend signalisieren würden, haben sie besonders starke Anreize, an Eliteuniversitäten zu studieren (Opitz 2005, 283).

Die Motivation für eine Hochschule, sich einen Ruf als ausgezeichnete Talentschmiede aufzubauen, kann verschiedener Natur sein. In den USA herrscht zwischen den Universitäten ein Wettbewerb unter Marktbedingungen. Erfolgreiche Absolventen können mehr spenden, ziehen die Aufmerksamkeit der Wirtschaft auf die Hochschule, was wiederum zu mehr Forschungsaufträgen führt (Franck und Opitz 2004, 73, 75-76). Die Exklusivität der französischen Grandes Écoles ist hingegen ein Ergebnis staatlich gelenkter Ausbildung für Spitzenpositionen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst. Da der Staat seine eigenen Positionen mit den Absolventen der Grandes Écoles besetzt, kann von der Ernsthaftigkeit seiner Auswahlprozesse ausgegangen werden, wodurch das Talentsignal für die freie Wirtschaft validiert wird (Franck und Opitz 2004, 77-78). In der egalitären Hochschullandschaft Deutschlands übernimmt die Promotion als höchster Bildungsabschluss die Filterfunktion, welche in Kapitel 5.2 genauer erläutert wird.



## **5. DIE ROLLE VON BILDUNGSINSTITUTIONEN IN DER KOMMUNIKATION VON TALENTSIGNALEN**

Um zu verstehen, in welcher Form Bildungsinstitutionen verschiedener Länder zur Filterung von Humankapital und zur Kommunikation von Talentsignalen dienen, ist ein Grundverständnis der jeweiligen Bildungssysteme unabdinglich. Während die Exklusivität der Grandes Écoles in Frankreich ein Ergebnis staatlich gelenkter Elitenausbildung ist, führt in den USA ein Wettbewerb unter Marktbedingungen zu einer merklichen Qualitätsdifferenzierung zwischen den Universitäten (Franck und Opitz 2004, 73-77). Dieses Kapitel widmet sich der Beschreibung der Hochschulsysteme Deutschlands und der Türkei aus einer Filterperspektive und stellt dar, wo und in welcher Form die Elitenrekrutierung stattfindet bzw. stattfinden kann.

### **5.1 TÜRKEI: STARKER WETTBEWERB UND PRESTIGEUNIVERSITÄTEN**

In der Türkei besteht ein dreigliedriges Schulsystem aus Grundschule (İlkokul), Mittelschule (Ortaokul) und Gymnasium (Lise). Mit dem Abschluss des Gymnasiums erhalten die Schüler das *Lise Diploması* und können an der zentralen Studienberechtigungsprüfung teilnehmen, die vom staatlichen Zulassungszentrum ÖSYM durchgeführt wird. In dieser standardisierten Multiple-Choice-Prüfung zu verschiedenen Themengebieten werden für alle Teilnehmer Punktzahlen ermittelt und die Teilnehmer gemäß ihrer Punktzahl in eine Rangfolge sortiert. Für jedes der angebotenen Fächer stellen die Universitäten (einschließlich privater Universitäten) ein bestimmtes Kontingent zur Verfügung, zu dem jeweils die rangbesten Bewerber zugelassen werden. Aus der Bewerbernachfrage ergibt sich eine Hierarchie der Universitäten und Studienfächer. Zu den beliebtesten und prestigeträchtigsten Universitäten bzw. Fächern werden nur die ranghöchsten Bewerber zugelassen (§ 45 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, Caner und Okten 2013, 78).

Ein weiterer Weg, für die gewünschte Universität oder das gewünschte Studienfach zugelassen zu werden, ist die Zulassung über das Sonderkontingent als *Lise Birincisi* (Klassenbesten im Gymnasium). Dieses ist jedoch nicht immer vorhanden und beträgt nur einen oder zwei Plätze (§ 45 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu).

Zu den renommiertesten und am schwersten zugänglichen Universitäten in der Türkei zählen unter anderem die Universität Ankara, die Universität Istanbul, die Technische Universität Istanbul (İTÜ), die englischsprachige Technische Universität des Nahen Ostens (ODTÜ) in Ankara sowie die Bosphorus-Universität (Boğaziçi Üniversitesi) und die französischsprachige Galatasaray-Universität in Istanbul (Arslan 2006, 14; Caner und Okten 2013, 80, 91). Der kompetitive Charakter des Zulassungssystems für türkische Universitäten sorgt für eine Selektion, die zu einem Großteil auf dem Erfolg in der Studienberechtigungsprüfung beruht, die schulische Leistung spielt nur eine geringe Rolle (Caner und Okten 2013, 77; Gürüz 2008, 293-294, 298). Die Vorbereitung auf die Prüfung erfolgt häufig durch die Inanspruchnahme privater Nachhilfeschoolen, die sich ärmere Familien nicht leisten können (Caner und Okten 2013, 76, 89). Darüber hinaus sind bei den prestigeträchtigen englischsprachigen Studiengängen, gerade an der ODTÜ, Sprachkenntnisse ein wichtiges Selektionskriterium.

Einer Studie von Caner und Okten (2013, 76, 79) zufolge haben Schüler aus gebildeteren Familien mit höherem Einkommen bessere Chancen bei der Studienberechtigungsprüfung und werden eher zu Universitäten zugelassen, die vom Staat stärker gefördert werden und demzufolge bessere Lehre und Forschung gewährleisten können. Bewerber mit diesem sozioökonomischen Hintergrund tendieren außerdem eher dazu, private Hochschulen zu besuchen, die in der Türkei als prestigeträchtig gelten (Caner und Okten 2013, 84).

Der Abschluss von einer prestigeträchtigen öffentlichen Universität führt zu besseren Karrierechancen (Caner und Okten 2013, 87, 89). Die stark selektive Aufnahme an Universitäten wie der ODTÜ signalisiert Unternehmen die Qualität der Hochschule und ihrer Absolventen. Auch leistungsbereite und fähige Schüler erkennen, dass sie ihr Talent an künftige Arbeitgeber kommunizieren können, wenn sie an einer solchen Universität studieren. Da bestimmte Universitäten und Studienfächer nur den Besten vorbehalten sind, kann angenommen werden, dass High Potentials diese bevorzugen, um ihr Talent am Arbeitsmarkt zu signalisieren (Franck und Opitz 2004, 72-74).

Die Elitenrekrutierung über renommierte Universitäten wurde für die Türkei bereits nachgewiesen: So gilt die Fakultät für Politikwissenschaft der Universität Ankara als Ausbildungsstätte für politische Eliten (Arslan 2006, 14-15). Ob sich auch unter türkischen Wirtschaftseliten eine Konzentration auf bestimmte Universitäten oder Studienfächer feststellen lässt, wird anhand der Ergebnisse der empirischen Untersuchung dieser Arbeit in Kapitel 8.2 diskutiert.

Im Rahmen der Funktion von Bildungsinstitutionen als Filter für Humankapital stellt sich zudem die Frage, ob das Doktoratsstudium als höchster Bildungsabschluss eine Rolle als Talentsignal für wirtschaftliche Führungskräfte spielt. Wie Daten des Statistikinstituts der Türkei für 2009 belegen, verbleibt mit 72,7 % (52.309) ein Großteil der türkischen Doktoranden nach der Promotion im Hochschulsektor. Nur 11,5 % (8.308) der Absolventen entscheiden sich für eine Karriere in der freien Wirtschaft (Türk İstatistik Kurumu 2009). In Deutschland ist das Bild mit 73 % in der freien Wirtschaft und 15 % an Hochschulen genau andersherum (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, 185-188). Der hohe Anteil türkischer Promovierter, die in der Wissenschaft verbleiben, ist ein Indiz dafür, dass das Doktoratsstudium anders als in Deutschland keine Signalwirkung für High Potentials trägt, die eine Karriere in der freien Wirtschaft anstreben (Opitz 2005, 292), sondern ausschließlich für eine akademische Karriere vorgesehen ist. In Kapitel 8.2.1 wird der Anteil an Promovierten unter türkischen Vorstandsmitgliedern aufgezeigt und diskutiert.

## **5.2 DEUTSCHLAND: EGALITÄRE BILDUNGSLANDSCHAFT UND STELLENWERT DES DOKTORTITELS**

Da deutsche Universitäten sich zum großen Teil aus fest definierten staatlichen Haushaltszuweisungen finanzieren, bestehen für Hochschulen keine finanziellen Anreize und Möglichkeiten, ausgeprägte Qualitätsunterschiede zu schaffen. Darüber hinaus ist die Herausbildung einer Selektivität der Aufnahmemechanismen durch staatliche Vorschriften eingeschränkt. Aus diesen Gründen haben sich in der deutschen Hochschullandschaft keine Elitebildungseinrichtungen herausgebildet. Dementsprechend erfüllen Universitäten keine Filterfunktion für besonders talentierte Bewerber (Franck und Opitz 2004, 78; Hartmann 2008, 62).

Dahingegen übernimmt in Deutschland die Promotion eine Rolle als „Filteranlage“ für Humankapital. Der Wert der Promotion auf dem Arbeitsmarkt ergibt sich aus dem Anreiz von Professoren, nur die fähigsten Kandidaten auszuwählen, da diese zur Qualität ihrer Arbeit und zum Reputationsaufbau beitragen. Die Reputation von Professoren hat positive Auswirkungen auf ihre Chancen auf dem Berufungsmarkt und die damit einhergehende Möglichkeit zur Standortwahl sowie Einnahmen durch Nebentätigkeiten wie Beratungen und Schulungen. In den Augen von Unternehmen ist die Auswahl durch einen Professor somit ein glaubwürdiges Indiz für das Talent und Potenzial eines Bewerbers (Franck und Opitz 2004, 79-80).

Die Bedeutung eines Dokortitels für eine Vorstandskarriere wurde in mehreren Studien nachgewiesen. Franck und Opitz (2004, 81) zeigten eine Promotionsrate von fast 60 % unter deutschen Vorstandsvorsitzenden. Unter Vorstandsmitgliedern betrug diese Rate knapp 47 % (Opitz 2005, 290). Davoine und Ravasi (2013, 158) ermittelten unter den DAX-Vorständen einen ähnlichen Anteil von 45 %. Bauer et al. (1996, 75) zufolge ist ein Doktoratsstudium jedoch nicht selektiv genug, um mit der Exklusivität einer Elitehochschule vergleichbar zu sein. Die Autoren begründen dies mit der hohen Anzahl an Promovierten in Deutschland, die im Zuge der Bildungsexpansion noch weiter angestiegen ist. Hartmann (2008, 136-137) argumentiert, dass neben der hohen Anzahl an Promovierenden vor allem der individuelle und wissenschaftliche Charakter einer Promotion dazu beitragen, dass unter den Absolventen kein Elitebewusstsein und Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen, wie es bei Grandes Écoles oder Public Schools der Fall ist. Im beobachteten Zeitraum von 1955 bis 1985 stellt Hartmann (2002, 55-60) einen langsamen Rückgang der Exklusivität und eine soziale Öffnung der Promotion fest. Lediglich im Fachbereich Jura hielt sich die Anzahl der Promotionen konstant, wodurch die Exklusivität des Dr. jur. gewahrt blieb.

Vor dem Hintergrund der hier erläuterten Selektivkraft der Promotion ist für die folgende empirische Untersuchung anzunehmen, dass ein großer Teil der deutschen Vorstandsmitglieder einen Dokortitel vorzuweisen hat. Angesichts des von Hartmann angedeuteten und von Opitz (2005, 287) nachgewiesenen langsamen Rückgangs der Bedeutung des Dokortitels für Vorstandskarrieren kann mit einer gesunkenen Promotionsrate gerechnet werden.

Es bleibt außerdem zu prüfen, inwieweit die Sonderstellung der juristischen Promotion auch in den Lebensläufen der Vorstände nachzuweisen ist.



## **6. UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Um im Spannungsfeld der Interessen von Eigentümern und Arbeitnehmern und politischen und gesellschaftlichen Erwartungen an eine Aktiengesellschaft eine effektive Unternehmensleitung zu gewährleisten, wurden verschiedene Systeme der Leitung von Aktiengesellschaften etabliert. Im Kontext einer Erforschung der Wirtschaftselite, gerade wenn es sich beim Untersuchungsobjekt um verschiedene Länder mit unterschiedlichen Leitungssystemen handelt, ist eine differenzierte und begründete Auswahl der Untersuchungsobjekte erforderlich. Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf Unternehmensleiter mit exekutiven Befugnissen. In Deutschland sind das die Vorstandsmitglieder, im monistischen System der Türkei sind das die geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats. Um eine Vorstellung von deren Stellung innerhalb der Unternehmensleitung zu vermitteln, werden in diesem Kapitel die Strukturen der Unternehmensleitung in deutschen und türkischen Aktiengesellschaften vorgestellt.

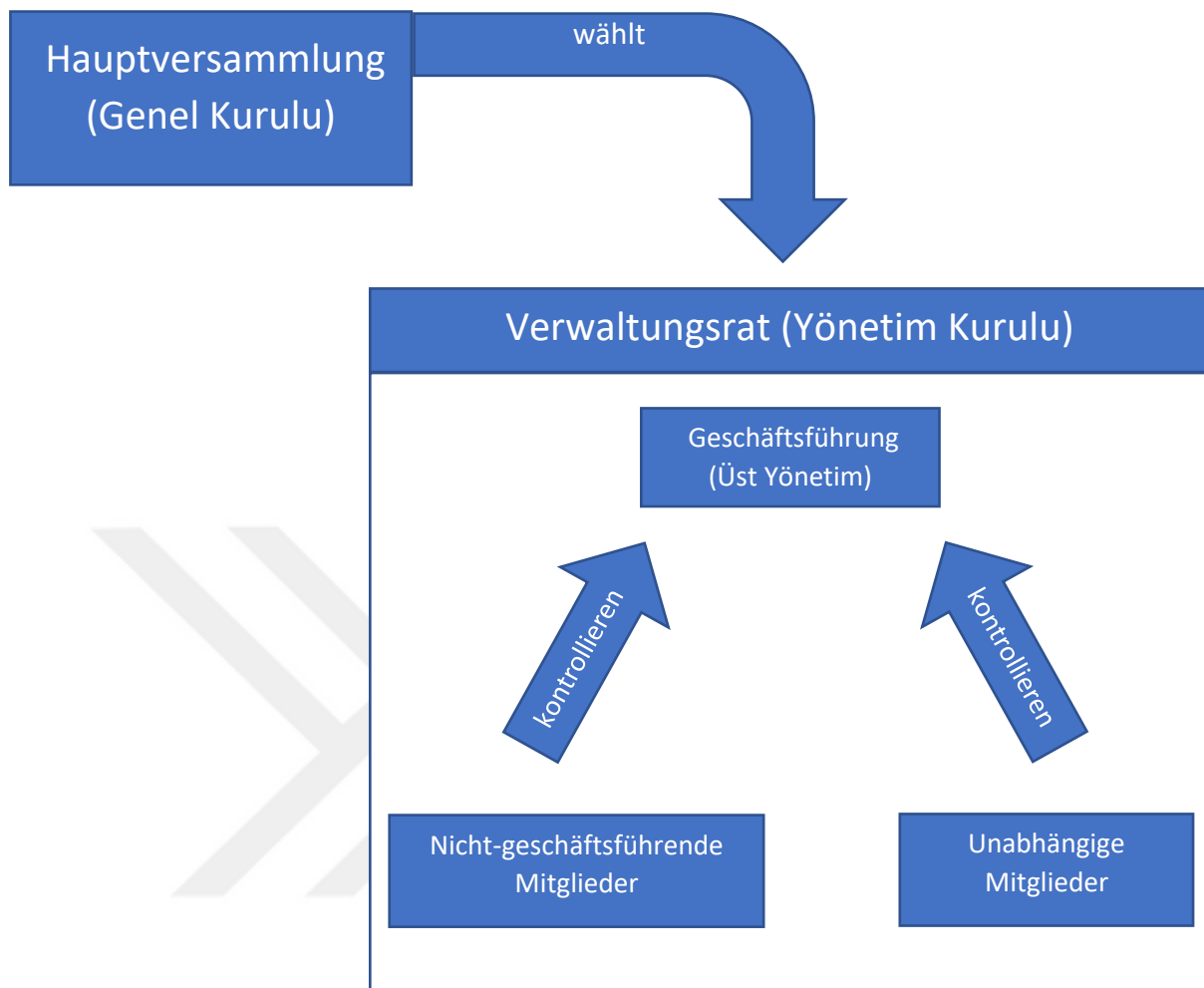
### **6.1 DIE MONISTISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN TÜRKISCHEN AKTIENGESELLSCHAFTEN**

Die Einzelheiten zu Struktur, Berufung und Zuständigkeiten von Vorständen türkischer Aktiengesellschaften (Anonim Şirket) werden durch das Türkische Handelsgesetz (TTK) geregelt. Die türkische Kapitalmarktaufsicht CMBT veröffentlichte im Jahr 1999 erstmals Prinzipien zur Corporate Governance. Diese waren an die Empfehlungen der OECD angelehnt und zielten darauf ab, internationale Standards einzuhalten (Akdoğan und Boyacıoğlu 2010, 16). Ab 2011 wurden die Regeln für börsennotierte Unternehmen (außer Banken) obligatorisch. Nach dem Prinzip „Comply or Explain“ muss die Nichteinhaltung im Jahresbericht rechtfertigt werden (Nuhoğlu und Erdoğan 2017, 252-254).

Die Struktur der Unternehmensführungen türkischer Aktiengesellschaften folgt einem monistischen System nach anglo-amerikanischem Vorbild. Der Yönetim Kurulu (Verwaltungsrat) ist mit dem Board of Directors vergleichbar, das die Funktionen von Vorstand und Aufsichtsrat vereint.

Der Yönetim Kurulu setzt sich aus geschäftsführenden, nicht-geschäftsführenden und unabhängigen Mitgliedern zusammen, wobei letztere stets nicht-geschäftsführend sind (siehe Abbildung 2). Unabhängige Mitglieder, welche in der Regel teilzeitbeschäftigt sind, tragen eine externe Perspektive bei und kontrollieren zusammen mit den anderen nicht-geschäftsführenden Mitgliedern die Geschäftsführung. Sie sind in ihrer Kontrollfunktion mit dem deutschen Aufsichtsrat vergleichbar, haben aber im Gegensatz zu diesem nicht die Befugnis, die Geschäftsführung ein- oder abzusetzen. Außerdem spielen sie als Vorsitzende themenbezogener Komitees eine wichtige Rolle. Die Geschäftsführung (Üst Yönetim oder İcra Kurulu) besteht aus dem leitenden Geschäftsführer (Genel Müdür) und anderen geschäftsführenden Mitgliedern (Genel Müdür Yardımcısı), die in der Regel einem bestimmten Ressort oder im Falle von Holdings einem Geschäftsbereich zugeordnet sind. Der Geschäftsführer kann gleichzeitig auch das Amt des Vorsitzenden des Yönetim Kurulu bekleiden (Nuhoğlu und Erdoğan 2017, 255-263). Obwohl die Kapitalmarktaufsicht eine Trennung dieser Ämter empfiehlt, konnten Çalışkan und Kurt (2016, 170) in 58 % von 200 Aktiengesellschaften eine Personalunion von Geschäftsführer und Vorsitzendem des Verwaltungsrats feststellen.

Die Mitglieder des Yönetim Kurulu werden gemäß § 359 Abs. 1 TTK durch den Gesellschaftsvertrag oder die Hauptversammlung eingesetzt. Einer OECD-Studie zufolge wird die Entscheidung über Nominierte jedoch häufig informell durch die wichtigsten Anteilseigner gefällt und die offizielle Kandidatur bei der Hauptversammlung verbleibt eine reine Formalität (Holmes 2006, 57-58).



*Abbildung 2 Organe der Unternehmensführung in türkischen Aktiengesellschaften (Eigene Darstellung)*

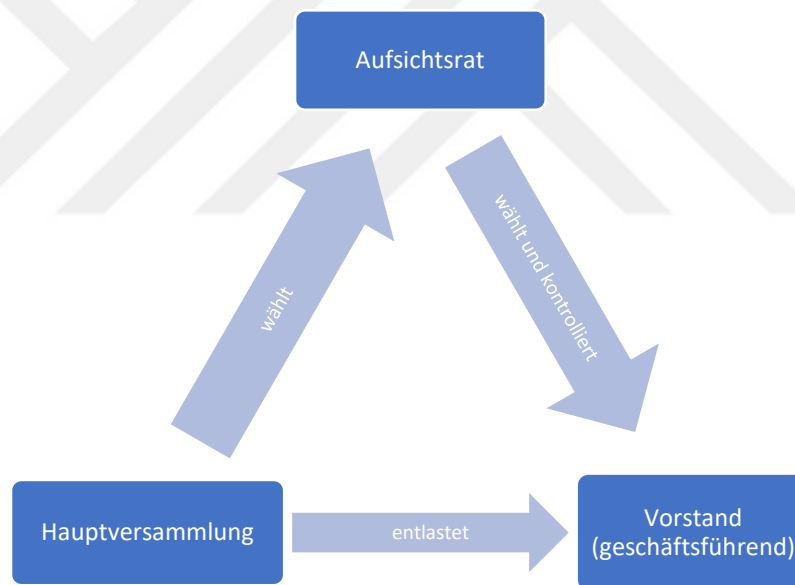
Der Staat darf gemäß § 359 Abs. 5 TTK genau wie jeder andere Anteilseigner im Vorstand vertreten sein, wenn er an einer Aktiengesellschaft beteiligt ist.

Im Rahmen der Rechtfertigung gegenüber Anteilseignern sind türkische Aktiengesellschaften zu Transparenz in Bezug auf die biographischen Informationen ihrer Vorstandsmitglieder verpflichtet. Entgegen der Prinzipien der Kapitalmarktaufsicht veröffentlichen jedoch nicht alle Aktiengesellschaften detaillierte Informationen zu ihren Vorständen (Holmes 2006, 58-59). Gemäß den Richtlinien muss die Gesellschaft außerdem eine Frauenquote von mindestens 25 % etablieren und durchsetzen. Falls diese Zielvorgabe nicht erfüllt wird, muss das Unternehmen im Jahresbericht eine Begründung angeben (Nuhoglu und Erdoğan 2017, 266-267).



## 6.2 DEUTSCHLAND: DUALISTISCHES SYSTEM AUS VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die Verfassung deutscher Aktiengesellschaften wird durch das Aktiengesetz bestimmt und bildet ein dualistisches System, in dem sich der Vorstand als Leitungsorgan und der Aufsichtsrat als Kontrollorgan gegenüberstehen (siehe Abbildung 3). Die Hauptversammlung als drittes Organ dient der Versammlung, Information und Beschlussfassung der Aktionäre. Neben der Entlastung des Vorstands hat die Hauptversammlung die Aufgabe, die Mitglieder des Aufsichtsrats zu wählen. Dieser wiederum bestellt und entlässt den Vorstand und kontrolliert seine geschäftsführende Tätigkeit. Der Vorstand wird von einem Vorstandsvorsitzenden geleitet, dessen Kompetenzen in der jeweiligen Geschäftsordnung der AG geregelt werden (Raguß 2005, 24-31).



*Abbildung 3 Organe der Unternehmensführung in deutschen Aktiengesellschaften (Eigene Darstellung)*

Die Aktiengesellschaft ist gemäß § 161 Abs. 1 AktG verpflichtet, den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex weitestgehend zu entsprechen und im Falle der Nichteinhaltung zu rechtfertigen.

Laut § 96 Abs. 2 AktG besteht für den Aufsichtsrat eine Frauenquote von 30 %. Für den Vorstand muss hingegen gemäß § 111 Abs. 5 AktG lediglich eine Zielgröße definiert werden, die auch 0 betragen kann.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt hinsichtlich der Zusammensetzung des Vorstands die Berücksichtigung der Geschlechtervielfalt, nennt jedoch keine konkrete Zahl (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2017, 6).



## **7. METHODE**

In der empirischen Erforschung der Karrierewege und Bildungsprofile von Vorständen und Topmanagern werden verschiedene methodische Ansätze angewandt, die jeweils bestimmte Vorteile, Nachteile und Limitationen aufweisen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden mittels manueller Erhebung aus öffentlich zugänglichen Quellen quantitative Datensätze zum Werdegang und soziodemografischen Merkmalen der geschäftsführenden Unternehmensleiter des DAX und BIST gesammelt und ausgewertet. Dieses Kapitel erläutert die Zusammensetzung der Stichproben, die Kategorisierung der Variablen sowie die Vorgehensweise bei der Auswertung und zeigt die Limitationen auf, die die angewandte Methode aufweist.

### **7.1 METHODISCHE ANSÄTZE IN DER ERFORSCHUNG VON MANAGERPROFILEN**

Um an biografische Informationen über wirtschaftliche Eliten zu gelangen, wird häufig die manuelle Erhebung aus öffentlich zugänglichen Quellen und spezialisierten Datenbanken bevorzugt (Davoine 2005; Davoine und Ravasi 2013; Opitz 2005; Arslantaş und Fındıklı 2010). Der Vorteil manueller Erhebungen liegt darin, dass die Forschenden unabhängig von der Kooperationsbereitschaft der Unternehmensführenden an Daten gelangen können. Jedoch besteht nur bei börsennotierten Unternehmen die Pflicht zur Veröffentlichung biografischer Informationen zu den Vorständen. Gerade bei kleineren Unternehmen ist es mit dieser Methode schwierig, an verifizierte Daten zu kommen. Aus diesem Grund beinhalten die Stichproben in einem Großteil der Forschung nur börsennotierte oder große Unternehmen. Die Nutzung dieser methodischen Erleichterung kann Joly (2007, 137-139) zufolge mit einem Verlust an Repräsentativität einhergehen, da kleine und mittlere Unternehmen, die mit ihren Rekrutierungslogiken auch das nationale Modell prägen, aufgrund ihrer geringen Größe nicht beachtet werden.

Gerade in Deutschland läuft der Mittelstand als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ Gefahr, in solchen Studien unterrepräsentiert zu bleiben (Davoine und Ravasi 2013, 157).

Eine weitere Feinheit der Stichprobenauswahl betrifft die Wahl der Untersuchungsobjekte. Während sich manche Studien auf die CEOs beschränken, beziehen andere Studien den gesamten Vorstand oder Aufsichtsrat (bzw. ihre jeweiligen Äquivalente in anderen Ländern) ein. Da der deutsche Aufsichtsrat de jure keine exekutive Führung ausübt, kann hier nicht von der tatsächlich machthabenden wirtschaftlichen Elite gesprochen werden. Zudem dürften nicht alle seine Mitglieder der nationalen Rekrutierungslogik von Eliten folgen, sondern teilweise als Aktionärs- oder Arbeitnehmervertreter für die Position im Aufsichtsrat legitimiert werden.

Eine Alternative zur manuellen Erhebung ist die Anwendung von Fragebögen. Diese Methode ist Joly (2007, 137) zufolge jedoch nicht zufriedenstellend, da das Interesse der Zielgruppe für die Teilnahme an soziologischer Forschung gering sei. Çalışkan und Kurt (2016, 167) haben im Vorfeld ihrer Studie Fragebögen an die Führungsetagen der 500 größten Unternehmen der Türkei verschickt und von 240 Unternehmen verwertbare Rückmeldungen erhalten. Diese Rücklaufquote von knapp 50 % ist nicht gering, könnte jedoch bei kleinen Stichproben wie dem DAX die Aussagekraft der Ergebnisse erheblich einschränken.

Obwohl der Trend zu quantitativen Forschungsmethoden neigt, darf nicht außer Acht geraten, dass die nationalen Modelle von Evans et al. (1989), auf die ein Gros der späteren Forschung zurückgreift, auf Grundlage der Erkenntnisse von qualitativen Experteninterviews erarbeitet wurden. Dadurch gewähren die Modelle einen Einblick in die systematische Identifikation von High Potentials und andere unternehmensinterne Personalpraktiken, den rein quantitative Forschungsdesigns allein nicht bieten können.

## **7.2 SAMPLING**

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden im Zeitraum von Mai bis August 2018 biografische und soziodemografische Daten der Vorstandsmitglieder der Unternehmen erhoben, die zum 01.05.2018 im DAX und im BIST gelistet waren. Die detaillierte Auflistung der untersuchten Unternehmen kann dem Anhang entnommen werden.

Die drei größten im DAX vertretenen Branchen sind Chemie (16,7 %), Automobil (13,3 %) und Finanzen (10 %).

Die Deutsche Post und die Deutsche Telekom entstanden 1995 durch die Privatisierung der Deutschen Bundespost, sind aber über die KfW noch zu 20 bzw. 32 % in staatlicher Hand. RWE ist zu 10 % in kommunalem Besitz und VW gehört zu 12 % dem Land Niedersachsen. Auffällig ist der große Anteil an Unternehmen im ausländischen Mehrheitsbesitz. Hier stellt sich vor dem Hintergrund der Diskussion um die Kontinuität der nationalen Karrieremodelle die Frage, ob und inwieweit sich die internationale Verflechtung auf das deutsche Rekrutierungsmodell auswirkt.

Ein Drittel der Unternehmen des BIST befindet sich in Besitz der zwei familiengeführten Unternehmensgruppen Koç (6 Unternehmen) und Sabancı (4 Unternehmen). Mit der Doğan Holding enthält der Korpus einen weiteren großen Familienkonzern, dessen Tochterunternehmen jedoch nicht im BIST vertreten sind.

Die drei größten vertretenen Sektoren sind Banken (20 %), Mischkonzerne (16,7 %) und Schwerindustrie (13,3 %). Knapp ein Viertel (23,3 %) der Aktiengesellschaften sind staatlich oder staatsnah. Der Rüstungskonzern Aselsan befindet sich im Mehrheitsbesitz der türkischen Streitkräfte.

Neben den Koç- und Sabancı-Unternehmen gibt es zwei weitere Unternehmensgruppen, die durch Eigentümerschaft verbunden sind: Der Mischkonzern Şişecam und Soda Sanayii befinden sich im Besitz der Türkiye İş Bankası und die Bergbauunternehmen Koza Altın İşletmeleri und Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri sind beide Teil der Koza Holding. Die İş Bankası befindet sich zu 28 % im Besitz der sozialdemokratischen Partei CHP (Cumhuriyet Halk Partisi).

Der Automobilhersteller Tofaş gehört zu 38 % Fiat. Der Versorger Enerjisa ist ein Joint Venture der Sabancı Holding und E.ON. Das Petrochemieunternehmen Petkim befindet sich im Mehrheitsbesitz des staatlichen aserbaidischen Ölunternehmens SOCAR. Die Türk Telekom gehört zu 55 % der Oger Telecom (Vereinigte Arabische Emirate) und zu 30 % dem türkischen Staat.

Die türkische Stichprobe bietet ein Gesamtbild der türkischen Wirtschaft, die sich durch familiengeführte Holdings, staatliche Gesellschaften und Joint-Ventures und andere AG mit hoher Auslandsbeteiligung auszeichnet. Diese Zusammensetzung ermöglicht gegebenenfalls die Identifikation von distinktiven Rekrutierungsmustern.

Es bietet sich außerdem eine gesonderte Untersuchung des Bankensektors an, der im BIST stark repräsentiert ist.

Obwohl in der deutschen Stichprobe der Mittelstand nicht vertreten ist, der 99 % aller Unternehmen in Deutschland und 35 % des Gesamtumsatzes ausmacht (WEB\_3 2019), repräsentiert der DAX die 30 größten Unternehmen Deutschlands. Diese bilden mit ihrer bedeutenden Wirtschaftskraft und der Vielfalt an Sektoren einen repräsentativen Teil der deutschen Wirtschaft ab.

In der deutschen Stichprobe konnte unter keinem Vorstandsmitglied eine familiäre Verbindung zur Gründer- oder Eigentümerfamilie festgestellt werden. Unter den türkischen Verwaltungsräten konnten 3 solcher Verbindungen ermittelt werden: Mustafa Latif Topbaş, Gründer und CEO der Einzelhandelskette Bim, Mustafa Sani Şener, Mitgründer und CEO des Flughafenbetreibers TAV Havalimanları und Haluk Dinçer, Verwaltungsrat der Sabancı-Holding und Ehemann der Sabancı-Erbin Suzan Sabancı Dinçer. Da diese Unternehmensleiter durch Gründung bzw. Familienverbindung bereits für ihre Position legitimiert sind, wurden sie von der vorliegenden Untersuchung ausgeschlossen.

### **7.3 DATENERHEBUNG**

Die Unternehmensvorstände bzw. Verwaltungsräte hatten zum Stichtag 198 (Deutschland) und 261 Mitglieder (Türkei). Der Abzug von Mitgliedern, die in mehreren Vorständen saßen, ergibt eine Stichprobe von 197 bzw. 258 Personen inklusive Ausländern und 138 bzw. 240 Personen ohne Ausländer. In Deutschland bestand der kleinste Vorstand aus 2 Mitgliedern und der größte aus 11 Mitgliedern. Für die Türkei wurden ein Minimum von 3 und ein Maximum von 21 ermittelt. Die durchschnittliche Vorstandsgröße nach Abzug der Doppelbesetzungen beträgt in Deutschland 6,56 und in der Türkei 8,6.

Die Daten wurden zu einem großen Teil den Unternehmenswebseiten und Jahresberichten sowie anderen offiziellen Veröffentlichungen der Unternehmen entnommen. Ergänzend wurden LinkedIn-Profile und Medienberichte und -reportagen hinzugenommen.

Die erhobenen Daten wurden in drei Kategorien eingeteilt: Allgemeine und soziobiografische Daten, Daten zum Bildungshintergrund und Daten zum Karriereverlauf.

**Tabelle 1** Allgemeine und soziobiografische Daten

<b>Variable</b>	<b>Variablentyp</b>	<b>Beispiel</b>
Name	Zeichenfolge	<i>Michael Mustermann</i>
Unternehmen	Zeichenfolge	<i>MM</i>
Position	Zeichenfolge	<i>CFO</i>
Branche	Zeichenfolge	<i>Schwerindustrie</i>
Alter	Numerisch	<i>53</i>
Geschlecht	Numerisch	<i>männlich</i>
Nationalität	Zeichenfolge	<i>Deutsch</i>

**Tabelle 2** Daten zum Bildungshintergrund

<b>Variable</b>	<b>Variablentyp</b>	<b>Beispiel</b>
Bildungsgrad	Zeichenfolge	<i>MA</i>
Fachbereich	Zeichenfolge	<i>Maschinenbau</i>
Bildungsinstitution(en)	Zeichenfolge	<i>RWTH Aachen, KIT</i>
Internationale Ausbildung	Zeichenfolge	<i>Nein</i>
MBA	Zeichenfolge	<i>Nein</i>

Um ein Verständnis vom Bildungshintergrund der Vorstandsmitglieder zu gewinnen, wurden der höchste erreichte Bildungsgrad, der Fachbereich und die besuchten Bildungsinstitutionen erhoben. Letzteres diente der Feststellung der am häufigsten frequentierten Bildungseinrichtungen, um eventuell Schulen und Universitäten zu ermitteln, deren Abschluss als Talentsignal den Aufstieg in eine Vorstandsposition begünstigt.

Zu der Variable *Internationale Ausbildung* zählten sowohl komplett im Ausland absolvierte Studiengänge als auch im Ausland besuchte Schulen sowie Auslandssemester.

Für Deutschland wurden aufgrund der sprachlichen und kulturellen Nähe Ausbildungsphasen in der Schweiz und Österreich nicht als internationale Berufserfahrung anerkannt.

Da Davoine und Ravasi (2013, 158) unter deutschen, französischen und vor allem britischen Vorständen eine erhöhte Quote an Absolventen eines MBA nachwiesen, wurde auch der Anteil der MBA-Träger ermittelt.

*Table 3 Daten zum Karriereverlauf*

<b>Variable</b>	<b>Variablentyp</b>	<b>Beispiel</b>
Berufserfahrung	Numerisch	31
Dienstalter	Numerisch	30
Berufungsalter	Numerisch	59
Positionen im gleichen Unternehmen	Numerisch	7
Positionen in anderen Unternehmen	Numerisch	1
Anzahl der Arbeitgeber	Numerisch	2
Einstiegsposition im geführten Unternehmen	Zeichenfolge	Montagnard
Internationale Berufserfahrung	Zeichenfolge	Ja
Berufserfahrung im öffentlichen Dienst	Zeichenfolge	Nein
Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsfirmen	Zeichenfolge	Nein
Vorher Vorstand	Zeichenfolge	Nein

Um Aussagen über die Mobilität zwischen Unternehmen und vertikale Mobilität zu treffen, wurden numerische Daten zur Berufserfahrung insgesamt (in Jahren), dem Dienstalter im geführten Unternehmen, dem Berufungsalter, der Anzahl der Arbeitgeber und der Positionen im geführten und in anderen Unternehmen gesammelt. Tochterunternehmen, Niederlassungen in anderen Ländern, Joint Ventures und Fusionen, an denen die Beteiligung mehr als 50 % beträgt, wurden hierbei als dasselbe Unternehmen gewertet, da ein gemeinsamer interner Arbeitsmarkt besteht. Im Falle von Ausgliederungen wie der Abspaltung von Infineon aus Siemens zählte die Zeit vor der



Ausgliederung als ein Unternehmen und nach der Ausgliederung als verschiedene Unternehmen. Die Variable Berufserfahrung umfasste Tätigkeiten in der freien Wirtschaft, im öffentlichen Dienst und in der Politik. Auch die Ausbildungszeit bei einer Lehre wurde hier angerechnet. Bei der Zählung der Positionen wurden gleichzeitig ausgeübte Tätigkeiten wie die Mitgliedschaft in Komitees oder anderen Vorständen oder Aufsichtsräten nicht als eigene Position gewertet.

Internationale Berufserfahrung wurde nur mit einem *Ja* belegt, wenn das Vorstandsmitglied eine berufliche Etappe mit festem Wohnsitz im Ausland vorweisen konnte. Auch hier wurden die Schweiz und Österreich aufgrund der kulturellen und sprachlichen Nähe nicht gewertet.

Um festzustellen, ob ein systematischer Zusammenhang zwischen einer Karriere im öffentlichen Dienst und der Erlangung einer Vorstandsposition besteht, wurde Berufserfahrung im öffentlichen Dienst in einer Variablen erfasst.

Zur Ermittlung der Bedeutung von Berufserfahrung in internationalen anglo-amerikanischen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften wurde die Mitarbeit in einem der folgenden Unternehmen festgehalten (Davoine und Ravasi 2013, 156):

- Deloitte
- Ernst & Young
- KPMG
- PricewaterhouseCoopers
- Arthur Andersen LLP
- McKinsey & Company
- Bain & Company
- Roland Berger
- A.T. Kearney
- Boston Consulting Group

Zum Eruiern der Einstiegsposition im Unternehmen, dem die Person vorsteht, wurden nach dem Vorbild der Studie von Bauer et al. (1996) fünf Kategorien etabliert und die französischen Bezeichnungen übernommen:

**Tabelle 4** Kategorisierung der Einstiegspositionen nach Bauer et al. (1996)

<b>Bezeichnung</b>	<b>Einstiegsposition im nun geführten Unternehmen</b>
<i>Montagnard</i>	Untere oder mittlere Position (anonym)
<i>Heliporté</i>	Hohe und vom Vorstand wahrgenommene Position
<i>Parachuté</i>	Vorstand
<i>Catapulté</i>	Vorstandsvorsitz
<i>Fondateur</i>	Gründer

Unter der Bezeichnung *Montagnard* wurden Personen geführt, die anonym in einer unteren oder mittleren Position des Unternehmens eingestiegen sind, an dessen Spitze sie später stehen. *Heliporté* umfasste Positionen wie Geschäftsführer von Niederlassungen, Vorstände von Tochtergesellschaften, Bereichsvorstände und -leiter, Vorstandsberater und Vorstandsassistenten. In diese Kategorie fielen somit Positionen, die in unmittelbarem und regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand stehen. Diese Nähe zum Vorstand ist eine wichtige Variable, da Vorstandsmitglieder und -vorsitzende ihre Nachfolger häufig in diesem Umfeld identifizieren (Hartmann 2007, 147).

*Parachuté* und *Catapulté* bezeichneten Personen, die im untersuchten Unternehmen direkt in den Vorstand bzw. Vorstandsvorsitz gelangten. Um die Einstiegspositionen *Parachuté* und *Catapulté* differenzierter bewerten zu können, wurde zusätzlich erhoben, ob das Vorstandsmitglied bereits vorher ein großes Unternehmen geführt hat, das keine Tochtergesellschaft oder Auslandsniederlassung des untersuchten Unternehmens ist.

#### **7.4 DATENAUSWERTUNG**

Die Daten wurden mit der Statistiksoftware SPSS erhoben und ausgewertet. Um typische Charakteristika der nationalen Modelle identifizieren zu können, wurden ausländische Topmanager von den meisten Untersuchungen ausgeschlossen. Auch Doppelzählungen wurden nicht beachtet.

Nach der Filtertheorie und Dritzels Elitetheorie unterliegen Elitekarrieren typischen Selektionsmustern, die im Falle der meisten Variablen über die Auswertung der Häufigkeit ermittelt werden können.

In einigen Fällen wie der Zählung der Arbeitgeber und Unternehmenspositionen wurden zudem Mittelwerte bzw. Mediane berechnet.

Zur gesonderten Untersuchung bestimmter Sektoren (z.B. Bankensektor) oder anderer Untergruppen (z.B. alle Topmanager mit MBA-Abschluss) wurden Sub-Stichproben gebildet und ausgewertet.

In der deutschen Stichprobe konnten fast alle Daten komplett erhoben werden. Die Recherche der Daten für die Türkei gestaltete sich etwas schwieriger: Über 3 von 5 Verwaltungsräten von Emlak Konut, 2 von 5 bei Kardemir, 4 von 12 bei Pegasus und 2 von 13 bei der Vakıf Bank konnten keine verwertbaren Informationen gefunden werden. Die übrigen 96 % Datensätze wurden jedoch größtenteils vollständig erhoben.

## **7.5 LIMITATIONEN**

Da der Fokus dieser Studie auf der Karriere und den Bildungshintergründen der Vorstandsmitglieder liegt, werden einige Aspekte außer Acht gelassen werden müssen, die ebenso ausschlaggebend für eine Legitimierung als Spitzenführungskraft sein können. Dazu gehört zum einen die soziale Herkunft, der im Hinblick auf den Zugang zur wirtschaftlichen Elite eine große Bedeutung zugeschrieben wird (Hartmann 2002, S. 63–87). Auch Netzwerke und Beziehungen auf wirtschaftlicher und politischer Ebene als Triebfeder für Vorstandskarrieren können und sollen mit der gewählten Methode nicht untersucht werden. Um ein ganzheitliches Bild des Zugangs zur Führungsspitze von bedeutenden Unternehmen zu zeichnen, das sowohl soziale Herkunft und Netzwerke als auch Bildungs- und Karrierehintergründe einbezieht, wäre ein Forschungsansatz unter Kombination verschiedener Methoden erforderlich, der im Rahmen dieser Studie nicht geleistet werden kann.

Um genügend verifizierte und verwertbare Daten zu erlangen und die Erhebung zu erleichtern, wurden die Daten der jeweils 30 größten börsennotierten Unternehmen in der Türkei und in Deutschland erhoben. Wie in Kapitel 7.1 bereits erläutert, geht diese Entscheidung mit einem Verlust an Repräsentativität einher, da kleine und mittelständische Unternehmen sowie nicht börsennotierte große Unternehmen nicht beachtet werden.

Die Wahl der Vorstände bzw. geschäftsführenden Mitglieder als Untersuchungsobjekt bringt zudem die Einschränkung mit sich, dass die Mitglieder der

Aufsichtsräte bzw. nicht-geschäftsführende und unabhängige Mitglieder der Verwaltungsräte nicht in die Untersuchung einbezogen werden. Somit wird nur ein begrenzter Teil der Wirtschaftselite untersucht.

Die Zählung der Positionen im geführten und in anderen Unternehmen kann eine gewisse Ungenauigkeit aufweisen, weil die Selbst- und Fremddarstellung in Lebensläufen, Medienberichten und LinkedIn-Profilen von der Realität abweichen können. In Selbstdarstellungen ließ sich eine Tendenz feststellen, die Positionen im aktuell geführten Unternehmen ausführlicher darzustellen und frühere Positionen in anderen Unternehmen in Zeiträumen zusammenzufassen und nicht auf einzelne Karrierestationen einzugehen. Ebenso wurden gelegentlich Positionen unterhalb der oberen Management-Ebene zusammengefasst. Dies mag sich aus einem Selbstverständnis als Topmanager ergeben, für den in seiner Außendarstellung im Lebenslauf Positionen ohne Führungsbefugnis keine Relevanz mehr haben. Andererseits wurden vereinzelt gerade diese unteren Positionen detaillierter dargestellt, wenn der Aufstiegs-Charakter der Karriere hervorgehoben werden sollte, wie dies z.B. bei SAP-Chef Bill McDermott der Fall ist, der gerne betont, dass er aus einfachen Verhältnissen zum Konzernchef aufgestiegen ist (McDermott et al. 2015). Um eine möglichst realitätsnahe Zahl der Positionen zu ermitteln, wurden verschiedene Quellen geprüft und im Zweifelsfall Mittelwerte herangezogen. Durch die zusätzliche Erhebung der Anzahl der Arbeitgeber sowie der im geführten Unternehmen verbrachten Zeit (Dienstalter) in Relation zur insgesamt im Berufsleben verbrachten Zeit (Berufserfahrung) wurden zudem weitere Indikatoren erhoben, die Rückschlüsse auf die Mobilität zwischen Unternehmen zulassen.

## **8. ERGEBNISSE UND DISKUSSION**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung nach Themenbereichen gegliedert und in Tabellenform präsentiert. In Bezugnahme auf den theoretischen Rahmen und Erkenntnisse früherer Studien werden die Ergebnisse diskutiert und eingeordnet.

### **8.1 BILDUNGSHINTERGRÜNDE DEUTSCHER TOPMANAGER**

Die Untersuchung der Bildungshintergründe deutscher Vorstandsmitglieder zeigt eine hohe Promotionsrate und einen überwiegenden Anteil an wirtschaftswissenschaftlichen Abschlüssen. Die Konzentration auf bestimmte Bildungseinrichtungen ist gering, aber vorhanden und muss in zukünftigen Studien weiter beobachtet werden. Der MBA hat weiterhin eine geringe Bedeutung in deutschen Unternehmensführungen und ist vor allem unter ausländischen Managern beliebt.

#### **8.1.1 Bildungsabschlüsse**

Die Auswertung der Bildungsabschlüsse unter deutschen Vorstandsmitgliedern zeigt eine hohe Bedeutung weiterführender Studienabschlüsse (siehe Tabelle 5). 87 % der deutschen Topmanager haben mindestens einen Master- bzw. Diplomabschluss oder einen gleichwertigen Abschluss vorzuweisen, 43 % sogar einen Dokortitel. Mit 3 % ist der Anteil grundständiger Studienabschlüsse sehr gering, auch die Berufsausbildung als höchster erreichter Abschluss ist mit nur 4 % kaum vertreten.

*Table 5 Bildungsgrad unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Höchster erreichter Bildungsgrad</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>
Ausbildung oder gleichwertig	4 %
Bachelor	3 %
Master/Diplom/MBA	44 %
Doktor	43 %
Sonstige	1 %
Nicht ermittelt	5 %

Davoine und Ravasi (2013, 158) fanden in ihrer Analyse der DAX-Unternehmen ähnliche Zahlen: 90 % der Stichprobe hatten einen Universitätsabschluss und die Promotionsrate betrug 45 %. Bereits Anfang der 1990er Jahre konnten Bauer et al. (1996, 80-81) dieselbe Promotionsrate unter den 200 marktkapitalstärksten deutschen Unternehmen nachweisen. Diese Rate hatte in den 70er und 80er Jahren noch fast 56 % betragen, scheint aber unter Berücksichtigung der hier erbrachten Untersuchung seit den 1990er Jahren stabil bei etwa 45 % zu verweilen (Opitz 2005, 290). Der Anteil an Akademikern unter deutschen Vorständen ist im Vergleich zu den 90er Jahren gestiegen. In der Studie von Bauer et al. (1996, 80-81) betrug dieser noch 72 %, während in neueren Studien (Opitz 2005, 290; Davoine und Ravasi 2013, 158) sowie in der vorliegenden Untersuchung jeweils ein Anteil von mindestens 90 % nachgewiesen wurde.

Da ein Großteil der untersuchten Vorstandsmitglieder ihr Studium vor der Umstellung auf das Bachelor-Master-System im Rahmen des Bologna-Prozesses bereits beendet hatte, ist der geringe Anteil an Bachelor-Abschlüssen nicht verwunderlich. Es wäre also falsch, aufgrund der Zahlen anzunehmen, grundständige Studienabschlüsse seien unterrepräsentiert. Zu den Studienzeiten der Manager existierte der Bachelor-Abschluss schlichtweg noch nicht. Dies spiegelt sich auch in den Zahlen wider: Unter den 61 weiterführenden Studienabschlüssen auf Diplom-Niveau sind nur drei Master-Abschlüsse.

Die hohe Promotionsrate unter deutschen Vorständen zeigt, dass der Dokortitel nach wie vor ein hochwertiges Talentsignal sendet, das Arbeitgebern ein wichtiges Indiz über die Qualität des Humankapitals gibt.

**Tabelle 6** Fachbereiche promovierter deutscher Vorstandsmitglieder (Eigene Darstellung)

<b>Fachbereiche bei der Promotion</b>	<b>Promovierte deutsche Vorstandsmitglieder (n=59)</b>
Wirtschaftswissenschaften	32 %
Ingenieurwissenschaften	43 %
Jura	23 %
PoWi/Öffentliche Verwaltung	2 %
Sonstige	0 %

Die Betrachtung der Promotionsfächer zeigt eine Dominanz technisch-naturwissenschaftlicher Fächer (43 %), gefolgt von Wirtschaftswissenschaften (32 %) und Jura (23 %). Hier fällt auf, dass die meisten Promotionen in technisch-naturwissenschaftlichen Fächern abgelegt werden, obwohl die größte Fächergruppe im Allgemeinen Wirtschaftswissenschaften sind (siehe Tabelle 7). Der juristischen Promotion wird eine gewisse Exklusivität zugeschrieben, da der Anteil an Jura-Studierenden im Laufe der Zeit gleich klein blieb, während die Zahl der Promovierten in anderen Fächern im Zuge der Bildungsexpansion anstieg (Hartmann 2002, 55-56).

### **8.1.2 Studienfächer**

Wirtschaftswissenschaftliche Fächer sind unter deutschen DAX-Vorständen die beliebtesten, gefolgt von Ingenieurs- und Naturwissenschaften (siehe Tabelle 7). Unter Hinzunahme derer, die beide Fächergruppen studiert haben, beträgt die Rate bei den wirtschaftlichen Fächern 53 % und bei den technischen Fächern 37 %. Damit entfallen 80 % der Abschlüsse auf die Fachbereiche Wirtschaft und Technik/Naturwissenschaften. Das dritthäufigste Studienfach Jura folgt nach einem großen Abstand mit einer Rate von nur 12 %.

*Table 7 Studienfächer unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Studienfach</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>
Wirtschaftswissenschaften	43 %
Ingenieurwissenschaften	27 %
Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften	10 %
Jura	12 %
PoWi/Öffentliche Verwaltung	0 %
Sonstige	4 %
Nicht ermittelt	4 %

Die traditionelle Dominanz technisch-naturwissenschaftlicher Fächer, die Freye (2009, 58-59) für den Zeitraum von 1960 bis 2005 in deutschen Vorstandskarrieren ermittelte, scheint damit ihr Ende gefunden zu haben. Lediglich in den Jahren 1990 und 1995 überwogen wirtschaftliche Fächer mit 60 % bzw. 56,3 % gegenüber 26 % bzw. 35,4 % bei den Ingenieurs- oder Naturwissenschaften. 2000 und 2005 hatten noch deutlich weniger als die Hälfte der deutschen Unternehmensleiter ein wirtschaftliches Fach studiert. Insgesamt hat sich die Bedeutung dieses Fachbereichs von 1960 (21 %) bis 2005 (42 %) jedoch verdoppelt. Ob die aktuelle Dominanz wirtschaftlicher Abschlüsse ein temporärer Trend ist oder auf eine tiefgreifende Evolution des deutschen Modells hinweist, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beantworten.

Die Bedeutung von rechtswissenschaftlichen Fächern, die 1975 mit Wirtschaftsfächern gleichauf lagen (30,2 %), ist im Laufe des Untersuchungszeitraums gesunken (Freye 2009, 59) und verbleibt auch in der vorliegenden Untersuchung auf dem geringen Niveau von 12 %. Unstrittig ist, dass Fachbereiche außerhalb der „wichtigen Drei“ Wirtschaft, Technik und Jura kaum eine Bedeutung in Vorstandskarrieren haben.

Es bleibt festzuhalten, dass technische Expertise weiterhin eine sehr gefragte Kompetenz unter deutschen Führungskräften ist und Vorstandskarrieren begünstigt. Die Mehrheit der Vorstände hat mittlerweile jedoch eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung vorzuweisen, die in den meisten Unternehmen des industriebetonten DAX als ein generalistischer Hintergrund aufgefasst werden dürfte.



### 8.1.3 Universitäten

Obwohl in der relativ egalitären Bildungslandschaft Deutschlands keine Elitebildungseinrichtungen bestehen, lässt sich unter den Abschlüssen deutscher Manager doch eine gewisse Konzentration auf bestimmte Universitäten nachweisen. Immerhin knapp ein Viertel der DAX-Vorstände hat an nur vier Hochschulen studiert (siehe Tabelle 8).

*Tabelle 8 Die fünf am häufigsten absolvierten Universitäten unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

Universität	Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)	
	einzel	kumuliert
LMU München	7,2 %	7,2 %
Universität Bonn	6,5 %	13,7 %
RWTH Aachen	5,8 %	19,5 %
Universität Göttingen	5 %	24,5 %
TU München	4,3 %	28,8 %

Eine ähnliche Konzentration (27,7 %) wurde von Franck und Opitz (2004, 83-84) ermittelt, die ebenfalls die LMU München, die Universität Bonn und die RWTH Aachen zu den am stärksten frequentierten Universitäten zählten. Im Vergleich zu Ländern mit systematischer Rekrutierung über Eliteuniversitäten wie USA und Frankreich ist das Ausmaß der Konzentration jedoch gering und Franck und Opitz (2004, 83-84) zufolge kein Beweis für die außerordentliche Signalqualität der ermittelten Bildungseinrichtungen. Zudem hat sich die Konzentration in den fast 15 Jahren seit Franck und Opitz' Studie nicht nennenswert verändert, was die Vermutung ausschließt, dass die Qualitätsunterschiede zwischen deutschen Universitäten langsam wachsen würden.

Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass der Großteil der untersuchten Vorstandsmitglieder seinen Studienabschluss vor Beginn der Exzellenzinitiative 2005 erworben hat und damit eventuelle Evolutionen der deutschen Bildungslandschaft noch nicht in den vorliegenden Ergebnissen bemerkbar werden. Hartmann (2007, 77-82) erwartet von der Exzellenzinitiative einen spürbaren Einfluss auf das Modell der Elitenrekrutierung in Deutschland und einen Ruck in Richtung des britischen Modells. Inwieweit sich das bewahrheiten wird, können nur zukünftige Studien beantworten.

Aktuell hat die Auswahl der Hochschule jedoch keine relevante Auswirkung auf die Signalqualität.

### 8.1.4 Bildungserfahrung im Ausland

29 % der deutschen DAX-Vorstände haben internationale Bildungserfahrung in Form eines Auslandssemesters oder eines kompletten Auslandsstudiums vorzuweisen (siehe Tabelle 9)

*Tabelle 9 Bildungserfahrung im Ausland unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Bildungserfahrung im Ausland</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>
Ja	29 %
Nein	67 %
Nicht ermittelt	4 %

Die Kompetenzen, die ein Auslandsaufenthalt fordert und fördert, sind nahezu auf dem gesamten Arbeitsmarkt gefragt. Die Fähigkeit, sich in einem fremden und fremdsprachlichen Bildungsumfeld zurechtzufinden, wird in einer zusehends international verflochtenen Wirtschaft stark nachgefragt. Gerade von Führungskräften ist zu erwarten, dass sie über interkulturelle Kompetenz, interkulturelles Wissen und Fremdsprachenkenntnisse verfügen, für deren Aufbau ein Auslandsaufenthalt fast unumgänglich ist (Georgakakis et al. 2016, 425).

Mit 29 % ist der Anteil derer, die vor dem Berufseinstieg eine Bildungsetappe im Ausland absolviert haben zwar nicht unbeträchtlich, aber nicht außerordentlich hoch. Wie sich in Kapitel 8.3.4 zeigen wird, ist die Rate bei internationaler Berufserfahrung wesentlich höher, nämlich mit 63 % mehr als doppelt so hoch. Insgesamt haben 72 % der deutschen Topmanager Auslandserfahrung jeglicher Art. Damit ist diese ein konstituierendes Element einer deutschen Vorstandskarriere.

### 8.1.5 MBA

Bei der Ermittlung des Anteils an MBA-Abschlüssen unter deutschen Managern sind keine Abweichungen von bestehenden Studien festzustellen. Die MBA-Rate von 10 % (siehe Tabelle 10) spricht für eine gewisse Bedeutung des generalistischen

Management-Studiums, bildet aber keine Grundlage für einen wichtigen Legitimationsfaktor im deutschen Rekrutierungsmodell.

*Table 10 MBA-Abschlüsse unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

MBA	<b>Komplette Stichprobe</b> (n= 197)	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder</b> (n=138)	<b>Ausländische Vorstandsmitglieder</b> (n=59)
Ja	16 %	10 %	30 %
Nein	77 %	83 %	63 %
Anderes Executive Program	5 %	4 %	5 %
Nicht ermittelt	2 %	3 %	2 %

Bereits für 2009 und 2003 wurden ähnliche Raten von 12 bzw. 12,3 % ermittelt (Davoine und Ravasi 2013, 158; Opitz 2005, 290). Die Rate stieg von 2,3 % bei Vorständen, die zwischen 1977 und 1995 berufen wurden, auf 12,3 % bei Managern, die 2002-2003 ins Topmanagement aufstiegen (Opitz 2005, 290). Seit diesem Bedeutungszuwachs um die Jahrtausendwende hält sich die Rate jedoch konstant bei etwa einem Zehntel.

Nur drei Vorstandsmitglieder haben neben einer absolvierten Promotion zusätzlich einen MBA-Abschluss. Diese geringe Zahl spricht dafür, dass die Signalqualität eines Dokortitels bzw. eines MBA jeweils ausreicht, um den Aufstieg in eine Vorstandsposition zu legitimieren. Deutsche Topmanager wählen entweder eine Promotion oder einen MBA-Abschluss als höchsten Bildungsgrad.

Ein Blick auf die MBA-Rate unter ausländischen DAX-Vorständen zeigt die Bedeutung dieses Abschlusses für Manager, die sich im globalen Markt für Spitzenführungskräfte auszeichnen wollen. Fast ein Drittel der Manager ausländischer Nationalität hält einen MBA, der als international bekannter und anerkannter Abschluss ein Talentsignal auszusenden vermag, das nicht an nationale Rekrutierungslogiken gebunden ist.

Insgesamt lassen sich hier auf Basis der Ergebnisse zwei Erkenntnisse festhalten: In deutschen Vorstandskarrieren hat der MBA nach wie vor keine herausstechende Relevanz als Legitimationsinstrument. Für ausländische Topmanager hingegen ist der

Abschluss ein Mittel, um sich über Landesgrenzen hinweg für eine Spitzenführungsposition zu legitimieren.

## 8.2 BILDUNGSHINTERGRÜNDE TÜRKISCHER TOPMANAGER

Die Auswertung der Daten zu Bildungsabschlüssen türkischer Verwaltungsratsmitglieder offenbart einen Rekrutierungsweg über Elitebildungseinrichtungen und einen überwiegenden Anteil an wirtschaftswissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Studienabschlüssen. Die Höhe des Bildungsgrads ist für den Aufstieg in eine Spitzenposition nicht entscheidend, ein Großteil der türkischen Topmanager verfügt nur über einen Bachelor-Abschluss. MBA-Abschlüsse sind relativ beliebt, jedoch nicht für die Elitenrekrutierung ausschlaggebend.

### 8.2.1 Bildungsabschlüsse

Alle türkischen Verwaltungsräte, deren Bildungsgrad ermittelt werden konnte, verfügen über einen akademischen Abschluss. Jeder zweite türkische Topmanager hat einen grundständigen Bachelor und jeder Dritte einen weiterführenden Master-Abschluss oder gleichwertig. Die Promotionsrate ist mit 9 % sehr gering. Berufsausbildung oder sonstige Bildungsabschlüsse konnten nicht ermittelt werden (siehe Tabelle 11).

*Tabelle 11 Bildungsgrad unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

Höchster erreichter Bildungsgrad	Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)
Ausbildung oder gleichwertig	0 %
Bachelor	51 %
Master/Diplom/MBA	32 %
Doktor	9 %
Sonstige	0 %
Nicht ermittelt	8 %

Im Gegensatz zu Alpanders Ergebnissen (1966, 176), der in den 1960er Jahren unter türkischen Unternehmensleitern einen besonders hohen Bildungsgrad feststellte, liegt hier keine Konzentration auf die höchsten Bildungsabschlüsse vor.

Nach Dreitzels Elitetheorie und der Filtertheorie entscheiden sich aspirierende Topmanager für Bildungswege, die ihr Talent am besten an den Arbeitsmarkt kommunizieren können. Wenn die Hälfte aller türkischen Topmanager nur den niedrigsten Universitätsabschluss hält, wird klar, dass im türkischen Modell die Höhe des Bildungsgrads nicht für die Güte des Talentsignals ausschlaggebend sein kann. Vielmehr müssen die entscheidende Filterung und Leistungserkennung an anderer Stelle stattfinden.

Der Bildungsstand der türkischen Bevölkerung hat sich seit der Hälfte des letzten Jahrhunderts grundlegend gewandelt. In den 60er Jahren war die Zahl der türkischen Universitäten überschaubar (1967: 8 Universitäten) und das allgemeine Bildungsniveau niedrig (Gunay und Gunay 2011, 7-8). 1966 waren nur 5 % der Bevölkerung an einer Universität eingeschrieben. Zum Vergleich: 2007 waren es knapp 45 % (Gürüz 2008, 97). In diesem Kontext reichte eine gute – im besten Fall akademische – Ausbildung aus, um im Arbeitsmarkt herauszustechen und sich für eine hohe Führungsposition zu legitimieren. Buğra (1995, 102) zufolge war formelle Bildung zudem eine wichtige Bedingung, um gute Beziehungen zu Politikern und Verwaltungsbeamten knüpfen zu können, die für Erfolg in der Wirtschaft ausschlaggebend waren. In den folgenden Jahrzehnten stieg nicht nur die Zahl der Universitäten, sondern auch der allgemeine Bildungsstand. Mit der sinkenden Exklusivität eines Universitätsabschlusses müssen zur Kommunikation eines Talentsignals schließlich andere Faktoren an Bedeutung gewonnen haben.

### **8.2.2 Studienfächer**

Wie Tabelle 12 zu entnehmen ist, haben die meisten türkischen Verwaltungsräte Ingenieurs- oder Naturwissenschaften studiert (36 %), dicht gefolgt von Wirtschaftswissenschaften (35 %). Unter Hinzunahme derer, die Abschlüsse in beiden Fächern erworben haben, betragen die Raten 49 bzw. 48 %. Somit haben 84 % aller Topmanager mindestens einen dieser beiden Fachbereiche studiert. Der Anteil anderer Fächer ist gering: 7 % entfallen auf Politikwissenschaft/Öffentliche Verwaltung, 3 % auf Jura und 3 % auf sonstige Fächer.

**Table 12** Studienfächer unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)

<b>Studienfach</b>	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)</b>
Wirtschaftswissenschaften	35 %
Ingenieurwissenschaften	36 %
Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften	13 %
Jura	3 %
PoWi/Öffentliche Verwaltung	7 %
Sonstige	3 %
Nicht ermittelt	3 %

Während bei Alpander (1966, 177) noch Wirtschaftswissenschaften vorne lagen, hat die Mehrheit der heutigen Topmanager in der Türkei einen ingenieurs- oder naturwissenschaftlichen Hintergrund. Der Unterschied ist jedoch gering und kann durch die aktuelle Zusammensetzung der Stichprobe beeinflusst sein. Eine andere Studie ermittelte für 1988 und 1989 einen überwiegenden Anteil an technischen Abschlüssen unter Mitgliedern der TÜSIAD. Dabei waren gerade ältere Mitglieder Ingenieure, während jüngere Mitglieder häufiger wirtschaftswissenschaftliche Abschlüsse vorwiesen (Buğra 1995, 102). Der Trend zu einer ansteigenden Bedeutung von Wirtschaftsfächern kann in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht bestätigt werden, wobei auch hier die Andersartigkeit der Stichprobe beachtet werden muss.

Unstrittig ist die geringe Bedeutung anderer Fächer außerhalb dieser beiden Fächergruppen. Beispielsweise sind Rechtswissenschaften, die in Deutschland lange Zeit eine große Rolle in Vorstandskarrieren gespielt haben, in der türkischen Stichprobe kaum vertreten.

Einer Studie von Fikret Pasa et al. (2001, 580-584) zufolge wird von türkischen Führungskräften erwartet, dass sie aufgabenorientiert arbeiten, über Details von Aufgaben informiert sind und selbst operativ involviert sind. Die fachliche Expertise türkischer Topmanager zeigt sich unter anderem in ihren Ausbildungshintergründen, deren Fachbereiche mit den wichtigsten Sektoren des BIST – Finanzen und Industrie – kohärent sind.

### 8.2.3 Universitäten

Die Auswertung der fünf häufigsten von türkischen Managern besuchten Universitäten zeigt eine starke Konzentration auf wenige Bildungseinrichtungen (siehe Tabelle 13). Mehr als die Hälfte der untersuchten Vorstandsmitglieder hat an der ODTÜ, Bosphorus-Universität oder ITÜ studiert. Nimmt man die Universität Istanbul und Universität Ankara hinzu, kommt man auf über 70 %.

*Tabelle 13 Die fünf am häufigsten absolvierten Universitäten unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

Universitäten	Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)	
	einzel	kumuliert
ODTÜ	20,5 %	20,5 %
Boğaziçi Üniversitesi	18,5 %	39 %
İstanbul Teknik Üniversitesi	14,8 %	53,8 %
İstanbul Üniversitesi	11,5 %	65,3 %
Ankara Üniversitesi	7,4 %	72,7 %

Der Vergleich mit Frankreich zeigt, dass die vorliegenden Ergebnisse der starken Konzentration auf die Grandes Écoles in nichts nachstehen. In Frankreich haben 65,8 % der Topmanager an nur vier Hochschulen studiert, in der Türkei sind es 65,3 % (Franck und Opitz 2004, 83). Die Bedeutung der vorliegenden Zahlen wird umso deutlicher, wenn man sich das Verhältnis von Absolventen dieser Hochschulen zu Absolventen in der Türkei insgesamt anschaut. 2014 kamen nur 0,52 % aller türkischen Universitätsabsolventen von der ODTÜ, im Jahr 2008 schlossen 0,49 % aller Absolventen die Bosphorus-Universität ab (WEB\_1 2019; WEB\_2 2019; Türk İstatistik Kurumu 2017; § 1 und § 6 Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Temel İngilizce Bölümü Yönetmeliği). Obwohl für die Studienjahre der hier untersuchten Verwaltungsratsmitglieder keine Zahlen ermittelt werden konnten, kann für die 80er und 90er Jahre von ähnlichen Raten ausgegangen werden. Damit sind unter Topmanagern fast 40-mal häufiger ODTÜ-Absolventen anzutreffen als unter der Bevölkerung insgesamt. In anderen Worten: Während in der allgemeinen Bevölkerung nur jeder Zweihundertste einen Abschluss von der ODTÜ hat, ist es unter Wirtschaftseliten schon jeder Fünfte. Aus einer Filterperspektive heraus betrachtet gehören die hier ermittelten Universitäten somit zu den Filtereinrichtungen, die die hochwertigsten Talentsignale senden und aus diesem

Grund von High Potentials bevorzugt werden, um ihren Weg an die Spitze zu bestreiten. Hinsichtlich der Höhe ihrer Einstiegsposition in Unternehmen genießen Absolventen der führenden Universitäten jedoch keinen nennenswerten Vorteil: Mit 50 % ist der Anteil an Kaminkarrieren sogar etwas höher als in der gesamten Stichprobe (47,5%).

Die Filterfunktion der hier ermittelten Universitäten ergibt sich aus den nachfragegesteuerten schwierigen Zulassungsbedingungen, gerade in den Fachbereichen Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaften. Im Fall der ODTÜ stellen zudem die geforderten Sprachkenntnisse eine Hürde dar, da die Unterrichtssprache ausschließlich Englisch ist. Wenn vor Studienbeginn keine ausreichenden Sprachkenntnisse nachgewiesen werden können, müssen diese im Rahmen eines Vorbereitungsjahres erworben werden

Der Reputationsaufbau einer Hochschule ist Folge eines sich selbst verstärkenden Mechanismus. Sobald Unternehmen die Qualität des Humankapitals einer Universität erkennen, zieht diese talentierte Bewerber an (Franck und Opitz 2004, 76). Im Falle der ODTÜ dürfte das vorteilhafte Finanzierungssystem zu einer guten Ausstattung und qualifiziertem Personal geführt haben, die diesen Mechanismus in Gang gesetzt haben (Gürüz 2008, 63-64).

#### **8.2.4 Bildungserfahrung im Ausland**

28 % der türkischen Verwaltungsratsmitglieder haben eine Ausbildungsetappe im Ausland verbracht (siehe Tabelle 14). Damit ist Bildungserfahrung im Ausland durchaus ein prägendes Merkmal türkischer Topmanagerkarrieren.

*Tabelle 14 Bildungserfahrung im Ausland unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Bildungserfahrung im Ausland</b>	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)</b>
Ja	28 %
Nein	67 %
Nicht ermittelt	5 %

Ein Auslandsstudium – gerade in den USA oder Europa – wird in der Türkei traditionell hoch anerkannt und gilt als begünstigender Faktor für einen schnellen beruflichen Aufstieg (Alpander 1966, 178, 194).



Die Hürden, die mit der Organisation eines Auslandsaufenthalts einhergehen, machen diesen aus der Perspektive der Filtertheorie umso exklusiver. Der Zugang zum Erasmus-Programm unterliegt in der Türkei dem gleichen Wettbewerbsprinzip wie der allgemeine Hochschulzugang und genießt eine hohe Nachfrage. Die eigenständige Organisation eines kompletten Studiums im Ausland ist noch aufwendiger. Im Zusammenhang mit der Bildungserfahrung im Ausland ist außerdem die Bedeutung fortgeschrittener Fremdsprachenkenntnisse, gerade des Englischen, nicht zu unterschätzen. Ein Auslandsaufenthalt setzt nicht nur Fremdsprachkenntnisse voraus, sondern bietet auch die Gelegenheit, diese erheblich zu verbessern. Fortgeschrittene und fließende Englisch-Kenntnisse sind auf dem türkischen Arbeitsmarkt ein karrierefördernder Faktor, gerade für Führungspositionen und vor allem in den Verwaltungsräten großer international tätiger Unternehmen (Buğra 1995, 101-102). Im Gegensatz zu Deutschland werden in den Lebensläufen türkischer Topmanager häufig Sprachkenntnisse erwähnt, was deren Bedeutung noch einmal unterstreicht.

### 8.2.5 MBA

Die MBA-Rate unter türkischen Topmanagern liegt bei 24 % (siehe Tabelle 15) und ist damit zwischen Großbritannien und der Schweiz zu verorten, für die Davoine und Ravasi (2013, 158) einen Anteil von 20 % bzw. 29 % ermittelten. Von den 58 MBA-Trägern haben fast drei Viertel (43) entweder an der ODTÜ, der Bosphorus-Universität oder der ITÜ studiert. Dies zeigt, dass der MBA in der türkischen Rekrutierungslogik kein eigenes Selektionsinstrument ist, das unabhängig von der Identifikation über Spitzenuniversitäten fungiert. Absolventen dieser Hochschulen absolvieren zusätzlich einen MBA, wenn sie ihn nicht sowieso von besagter Hochschule erworben haben.

*Tabelle 15 MBA-Abschlüsse unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

MBA	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)</b>	<b>Ausländische Verwaltungsratsmitglieder (n=15)</b>
Ja	24 %	20 %
Nein	62 %	47 %
Anderes Executive Program	8 %	13 %
Nicht ermittelt	6 %	20 %

Die MBA-Rate unter ausländischen Managern ist überraschenderweise geringer als unter einheimischen Führungskräften. Hierbei dürfen jedoch zwei Aspekte nicht außer Acht gelassen werden: Zum einen könnte die geringe Stichprobengröße von 15 die Aussagekraft verzerren. Zum anderen wurden sämtliche ausländischen Topmanager der Stichprobe über interne Arbeitsmärkte in ihre Position berufen und sind somit nicht auf international wirkende Legitimationssignale angewiesen.

### **8.3 KARRIEREMUSTER DEUTSCHER TOPMANAGER**

Unter deutschen Wirtschaftseliten sind weiterhin Kaminkarrieren vorherrschend. Immerhin ein Viertel der Vorstände wurde jedoch direkt in den Vorstand des aktuell geführten Unternehmens berufen. Berufserfahrung im öffentlichen Dienst hat für die Elitenrekrutierung keine Relevanz, wohingegen die Mitarbeit in einer internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaft an Bedeutung zu gewinnen scheint. Die große Mehrheit der deutschen Vorstandsmitglieder hat im Laufe seiner Karriere eine berufliche Position im Ausland bekleidet.

#### **8.3.1 Vertikale und horizontale Mobilität**

Mit knapp 54 % hat die Mehrheit der deutschen Vorstandsmitglieder eine Kaminkarriere zurückgelegt (siehe Tabelle 16). Von diesen haben knapp 61 % noch nie in einem anderen Unternehmen gearbeitet. In absoluten Zahlen sind das 45 Manager, also fast ein Drittel aller deutschen Vorstandsmitglieder, die ihre gesamte Karriere in dem derzeit geführten Unternehmen bestritten haben. Die zweitgrößte Gruppe (25,4 %) bilden Manager, die direkt in einer Vorstandsposition in dem Unternehmen eingestiegen sind, das sie jetzt führen. An dritter Stelle mit nur noch 15,9 % stehen Vorstände, die in einer hohen, vom Vorstand wahrgenommenen Position in das aktuell geführte Unternehmen eingestiegen sind, und die wenigen verbleibenden Karriereschritte zur Führungsspitze dort bestritten haben.

**Tabelle 16** Einstiegspositionen unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)

<b>Einstiegsposition</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>
<i>Montagnard</i>	53,6 %
<i>Heliporté</i>	15,9 %
<i>Parachuté</i>	25,4 %
<i>Catapulté</i>	2,9 %
Nicht ermittelt	2,2 %
	<b>Deutsche Vorstandsvorsitzende (n=24)</b>
<i>Montagnard</i>	41,7 %
<i>Heliporté</i>	16,7 %
<i>Parachuté</i>	25 %
<i>Catapulté</i>	16,7 %

Auch unter Vorstandsvorsitzenden sind Kaminkarrieren vorherrschend, wenn auch etwas seltener als bei allen Topmanagern insgesamt. Jeder sechste Vorstandsvorsitzende ist direkt in seiner jetzigen Position in das Unternehmen eingetreten.

**Tabelle 17** *Catapulté/Parachuté* und frühere Vorstandspositionen unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)

	<b><i>Catapulté</i> und <i>Parachuté</i> unter deutschen Vorstandsmitgliedern (n=39)</b>
Vorher Vorstand	56 %
Vorher kein Vorstand	39 %
Nicht ermittelt	5 %

Unter den Managern, die direkt in den Vorstand oder Vorstandsvorsitz des derzeit geführten Unternehmens eingestiegen sind, hatten 56 % bereits vorher eine Vorstandsposition in einem anderen großen Unternehmen inne (siehe Tabelle 17). Die Vermutung liegt daher nahe, dass ihr Privileg, direkt in einer Topmanagement-Position einsteigen zu können, in ihrer bisherigen Erfahrung als Spitzenführungskraft begründet ist. Sie sind bereits als Topmanager legitimiert und werden als solche gehandelt und angeworben. Alle vier Manager, die direkt in den Vorstandsvorsitz „katapultiert“ wurden, waren vorher bereits Vorstandsmitglied eines anderen Unternehmens.

**Tabelle 18** Anzahl der Arbeitgeber unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)

Anzahl der Arbeitgeber	Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)	
	einzel	kumuliert
1	33 %	33 %
2	23 %	56 %
3	20 %	76 %
4	8 %	84 %
5	7 %	91 %
6 oder mehr	5 %	96 %
Nicht ermittelt	4 %	
<b>Mittelwert / Median</b>	<b>2,5 / 2 (n=132)</b>	

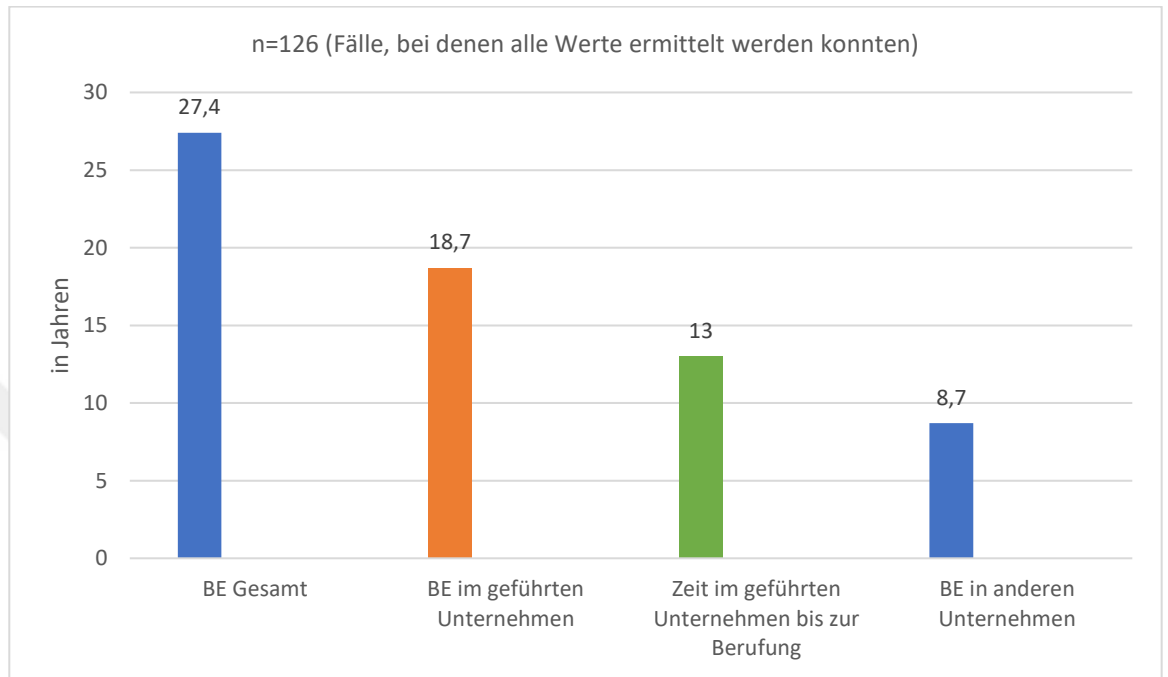
Ein Drittel der deutschen Vorstandsmitglieder hat nie seinen Arbeitgeber gewechselt (siehe Tabelle 18). 60 % der *Montagnards* entfallen auf diese Gruppe. Nahezu ein Viertel der Manager hat seinen Arbeitgeber nur einmal und ein Fünftel zweimal gewechselt. Damit haben 76 % aller Vorstände im Laufe ihrer Karriere höchstens drei verschiedene Arbeitgeber. Diese Verhältnisse unter Einbezug der durchschnittlichen Anzahl der Arbeitgeber (2,5) verdeutlichen die große Unternehmenstreue unter DAX-Vorständen.

**Tabelle 19** Anzahl der Positionen, die deutsche Vorstandsmitglieder im geführten und in anderen Unternehmen bekleidet haben (Eigene Darstellung)

n=105 (Fälle, in denen beide Werte ermittelt wurden)	Positionen im geführten Unternehmen	Positionen in anderen Unternehmen
<b>Mittelwert</b>	6,26	3,16
<b>Standardabweichung</b>	3,785	3,617
<b>Median</b>	7	2

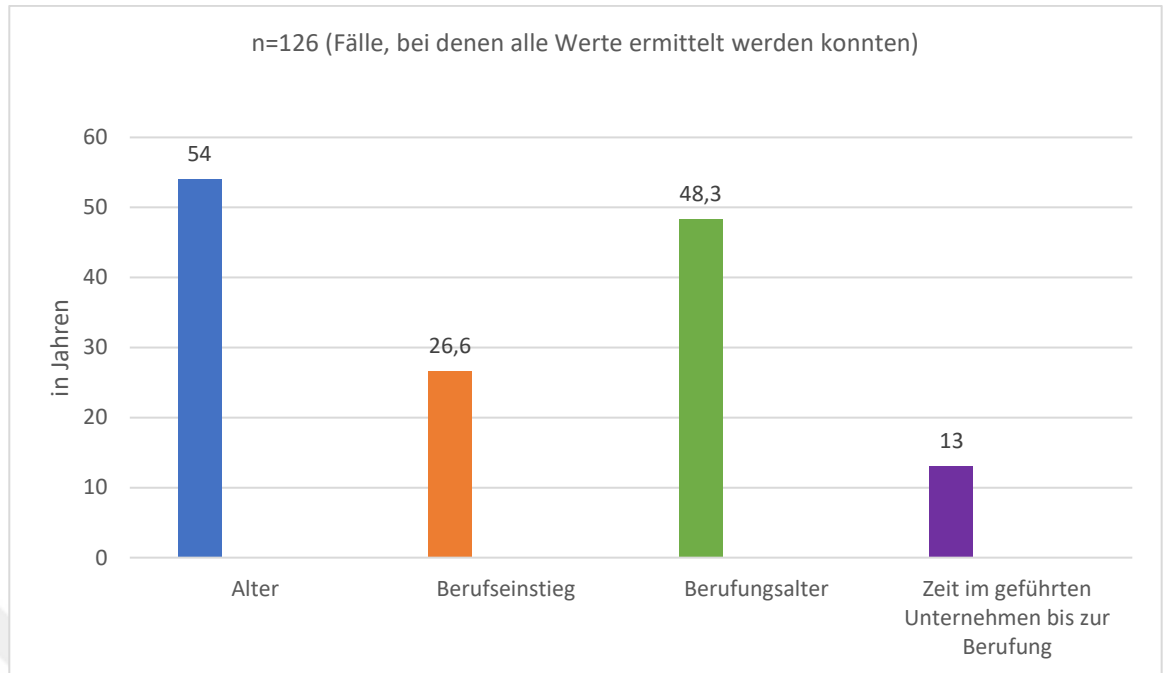
Ein Blick auf die durchschnittliche Anzahl der Positionen im geführten und in anderen Unternehmen unterstützt die Narrative der vorherigen Beobachtungen bezüglich des deutschen Karrieremodells. Topmanager bekleiden im geführten Unternehmen doppelt so viele Positionen wie in anderen Unternehmen (siehe Tabelle 19). Auch bei einer rein zeitlichen Betrachtung wird der Schwerpunkt deutlich:

Deutsche Vorstandsmitglieder verbringen durchschnittlich 68 % ihrer Karriere in dem Unternehmen, dem sie aktuell vorstehen, und knapp 32 % in anderen Unternehmen (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4** Durchschnittliche Berufserfahrung im geführten und in anderen Unternehmen unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)

Wie aus Abbildung 5 hervorgeht, sind deutsche Topmanager im Durchschnitt 54 Jahre alt, steigen mit 26,6 Jahren in den Beruf ein und werden im Alter von 48,3 Jahren zum Vorstandsmitglied berufen. Sie verbringen bis zur Berufung durchschnittlich 13 Jahre in dem Unternehmen, das sie führen. Der relativ späte Berufseinstieg lässt sich mit der hohen Promotionsrate erklären.



**Abbildung 5** Alter, Berufseinstieg und Berufungsalter deutscher Vorstandsmitglieder (Eigene Darstellung)

Alle ermittelten Zahlen sprechen dafür, dass die Kaminkarriere nach wie vor das vorherrschende Karrieremuster unter deutschen Vorstandsmitgliedern ist. Seniorität und damit einhergehende unternehmensspezifische Kompetenzen und Erfahrungen sind in deutschen Firmen ausschlaggebende Bedingungen für die Erlangung einer Vorstandsposition. Das zweithäufigste Karrieremuster bilden Topmanager, die nicht in dem Haus „groß geworden sind“, das sie jetzt führen, sondern direkt in einer Spitzenposition in das Unternehmen eingestiegen sind. Sie wurden an anderer Stelle identifiziert und für das Topmanagement legitimiert. Fast ein Drittel dieser *Parachuté*-Manager hatte im Laufe seiner Karriere nur zwei Arbeitgeber, muss also folglich beim ersten Arbeitgeber eine Kaminkarriere absolviert haben.

Der relativ hohe Anteil an *Parachuté* ist im deutschen Modell kein neues Phänomen. Bereits für 1989 und 1994 identifizierten Bauer et al. (1996, 85) summierte Anteile für *Parachuté* und *Catapulté*, die mit 33 bzw. 47 % noch wesentlich höher lagen als in der vorliegenden Studie. Gleichzeitig lag der Anteil an *Montagnards* mit 32 bzw. 31 % sogar deutlich unter der hier ermittelten Zahl.

### 8.3.2 Berufserfahrung im öffentlichen Dienst

Der Anteil an deutschen Managern, die vor ihrem Einstieg in die Privatwirtschaft im öffentlichen Dienst gearbeitet haben, ist mit 4 % sehr gering (siehe Tabelle 22). Im Gegensatz zu Frankreich, wo Staatsdienst und Topmanagement eng verwoben sind, lässt sich diesbezüglich in Deutschland keine Systematik feststellen.

*Tabelle 20 Berufserfahrung im öffentlichen Dienst unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Berufserfahrung im öffentlichen Dienst</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>
Ja	4 %
Nein	94 %
Nicht ermittelt	3 %

Selbst in den drei Unternehmen mit staatlicher Teilhaberschaft ließ sich nur eine einzige Person mit Berufserfahrung im öffentlichen Dienst feststellen. Zwar ist in Deutschland ein gewisser Transfer zwischen Wirtschaftseliten und Verwaltungseliten zu verzeichnen, jedoch besteht dieser einseitig aus der privaten Wirtschaft in die Verwaltung und hat bei weitem nicht den staatlich gewollten systematischen Charakter wie im französischen Modell (Hartmann 2007, 155).

### 8.3.3 Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften

Fast ein Fünftel der deutschen Vorstände hat Berufserfahrung in einem der internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsunternehmen, die in Kapitel 7.3 aufgeführt sind. Bei einer reinen Betrachtung des Bankensektors beträgt dieser Anteil schon 41 % (siehe Tabelle 23).

*Table 21 Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder im Bankensektor (n=17)</b>
Ja	18 %	41 %
Nein	81 %	59 %
Nicht ermittelt	1 %	0 %

Besagte Unternehmen nehmen nicht nur eine Art Vorauslese für Management-Potenzial vor, sondern helfen auch beim Aufbau von Netzwerken, die für eine Topmanagementkarriere hilfreich sind. Damit spielen sie – wenn auch in geringem Maße – durchaus eine Rolle im deutschen Rekrutierungsmodell. Im Vergleich zu 2009 ist der Anteil unter allen DAX-Vorständen (einschließlich Ausländern) um einen Prozentpunkt gestiegen. Dies kann ein Indiz für die steigende Bedeutung dieses Legitimationsmusters sein, die jedoch durch zukünftige Studien überprüft werden muss (Davoine und Ravasi 2013, 158-160).

### **8.3.4 Berufserfahrung im Ausland**

Der überwiegende Teil der deutschen Vorstandsmitglieder hat im Laufe seiner Karriere eine Position im Ausland bekleidet (siehe Tabelle 24).

*Table 22 Berufserfahrung im Ausland unter deutschen Vorstandsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Berufserfahrung im Ausland</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>
Ja	63 %
Nein	32 %
Nicht ermittelt	5 %

Die positive Wirkung internationaler Berufserfahrung auf den Karriereverlauf ist durchaus umstritten. Während zahlreiche Studien einen Zusammenhang zwischen Auslandsaufenthalten und schneller Beförderung beweisen, argumentieren andere, dass internationale Platzierungen auf Kosten der heimischen sozialen Netzwerke gehen und zu verpassten Beförderungschancen führen können.



Internationale Berufserfahrung wirkt also nur dann karrierefördernd, wenn die Beziehungen zur Zentrale aufrechterhalten werden (Georgakakis et al. 2016, 425, 436). Während über die genaue Gestaltung der Auslandsaufenthalte der untersuchten Vorstandsmitglieder keine Aussage getroffen werden kann, ist sicher, dass dieser Aspekt ihrer Karriere zumindest nicht geschadet hat, da sie die höchsten möglichen Positionen im Unternehmen erreicht haben. Ganz im Gegenteil sprechen die Zahlen dafür, dass Auslandserfahrung ein prägendes Merkmal deutscher Vorstandskarrieren ist.

## **8.4 KARRIEREMUSTER TÜRKISCHER TOPMANAGER**

Auch in der Türkei überwiegt der Anteil an Hauskarrieren, gefolgt von direkten externen Berufungen in den Verwaltungsrat. Zudem zeigt sich vereinzelt die Elitenmobilität durch Transfers aus dem Staatsdienst oder der Wissenschaft. Internationale Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen spielen bei der Identifikation und Rekrutierung türkischer Topmanager hingegen keine Rolle.

### **8.4.1 Vertikale und horizontale Mobilität**

Fast die Hälfte der türkischen Verwaltungsräte hat eine Kaminkarriere bestritten (siehe Tabelle 25). Davon haben knapp 65 % ausschließlich im aktuell geführten Unternehmen gearbeitet. Damit sind knapp 31 % aller türkischen Topmanager reine *Montagnards*, die noch nie den Arbeitgeber gewechselt haben. Die zweitgrößte Gruppe (22,5 %) wird von Managern gebildet, die beim Einstieg in das geführte Unternehmen direkt in den Verwaltungsrat berufen wurden. Den drittgrößten Anteil (16,3 %) machen Manager aus, die in einer Position eingestiegen sind, in der sie in direktem, regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand standen, und von dort aus den Weg zur Führungsspitze bestreiten konnten.

**Tabelle 23** Einstiegspositionen unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)

<b>Einstiegsposition</b>	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)</b>
<i>Montagnard</i>	47,5 %
<i>Heliporté</i>	16,3 %
<i>Parachuté</i>	22,5 %
<i>Catapulté</i>	2,1 %
Nicht ermittelt	11,7 %
	<b>Türkische Verwaltungsratsvorsitzende (n=26)</b>
<i>Montagnard</i>	34,6 %
<i>Heliporté</i>	26,9 %
<i>Parachuté</i>	11,5 %
<i>Catapulté</i>	19,2 %

Unter den Verwaltungsratsvorsitzenden fällt allerdings nur noch jeder Dritte in die Kategorie *Montagnard*. Fast jeder Fünfte CEO ist in seiner jetzigen Position in das Unternehmen eingetreten.

**Tabelle 24** *Catapulté/Parachuté* und frühere Positionen unter türkischen Verwaltungsräten (Eigene Darstellung)

<b><i>Catapulté</i> und <i>Parachuté</i>, die bereits vorher in einer Vorstandsposition waren</b>	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=59)</b>
Vorher Verwaltungsrat	63 %
Vorher kein Verwaltungsrat	15 %
Nicht ermittelt	22 %

63 % der Manager, die direkt als Verwaltungsratsmitglied oder -vorsitzender in das aktuell geführte Unternehmen eingetreten sind, haben früher bereits ein anderes großes Unternehmen geführt, wodurch sie sich für die jetzige Führungsposition legitimiert haben (siehe Tabelle 26).

**Table 25** Anzahl der Arbeitgeber unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)

Anzahl der Arbeitgeber	Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)	
	einzel	kumuliert
1	32 %	32 %
2	18 %	50 %
3	15 %	65 %
4	8 %	73 %
5	4 %	77 %
6 oder mehr	4 %	81 %
Nicht ermittelt	19 %	
<b>Mittelwert / Median</b>	<b>2,4 / 2 (n=195)</b>	

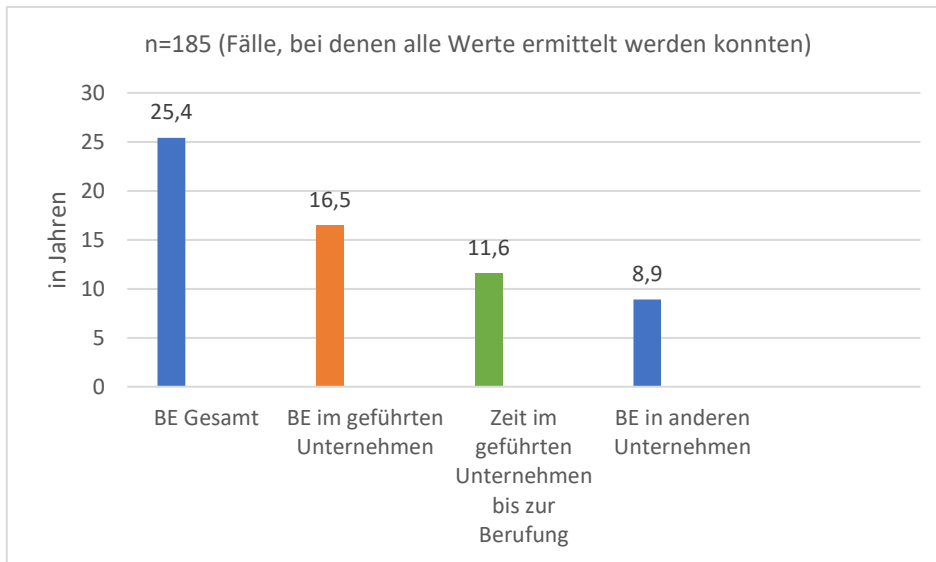
Fast ein Drittel der türkischen Manager hat im Laufe seines Berufslebens in einem einzigen Unternehmen gearbeitet (siehe Tabelle 27). 18 % hatten zwei Arbeitgeber und weitere 15 % drei Arbeitgeber. Damit haben 65 % der Vorstände ihren Arbeitgeber höchstens zweimal gewechselt. Da immerhin 19 % der Fälle nicht ermittelt werden konnten, müssen diese Ergebnisse mit Vorbehalt betrachtet werden. Jedoch wird eine starke Tendenz zu wenigen Arbeitgebern deutlich. Diese wird, wenn auch in geringerem Maße, auch bei Betrachtung der Anzahl der Positionen im geführten und in anderen Unternehmen bemerkbar.

**Table 26** Anzahl der Positionen, die türkische Verwaltungsratsmitglieder im geführten und in anderen Unternehmen bekleidet haben (Eigene Darstellung)

n=88 (Fälle, in denen beide Werte ermittelt wurden)	Positionen im geführten Unternehmen	Positionen in anderen Unternehmen
<b>Mittelwert</b>	4,69	2,81
<b>Standardabweichung</b>	2,996	2,912
<b>Median</b>	4	2,5

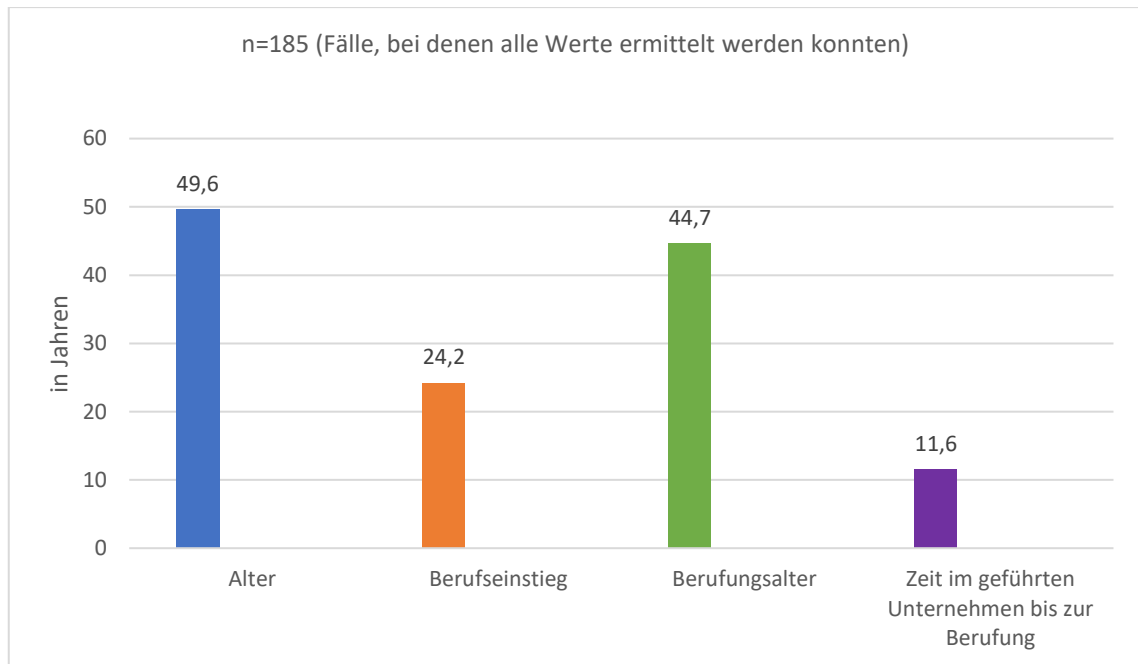
Türkische Verwaltungsräte bekleiden im Durchschnitt knapp 4,7 Positionen im derzeit geführten Unternehmen und 2,8 Positionen bei anderen Arbeitgebern (siehe Tabelle 28).

Bei einer zeitlichen Betrachtung wird der Schwerpunkt noch deutlicher: Von 25,4 Jahren im Berufsleben verbringen Topmanager 16,5 im derzeit geführten Unternehmen, das ergibt ein Verhältnis von 65 % zu 35 % (siehe Tabelle 29). Çalışkan und Kurt (2016, 174f.) fanden ein ähnliches Verhältnis von 60 % zu 40 %.



**Abbildung 6** Durchschnittliche Berufserfahrung im geführten und in anderen Unternehmen unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)

Türkische Manager sind durchschnittlich 49,6 Jahre alt und steigen mit 24,2 Jahren in den Beruf ein (siehe Tabelle 30). Sie werden im Alter von 44,7 Jahren in eine Vorstandsposition berufen und verbringen bis zu ihrer Berufung 11,6 Jahre in dem geführten Unternehmen. Der im Vergleich zu Deutschland (26,6) frühere Berufseinstieg erklärt sich mit der geringen Promotionsrate.



**Abbildung 7** Alter, Berufseinstieg und Berufungsalter türkischer Verwaltungsratsmitglieder (Eigene Darstellung)

Die Daten zeigen eine Dominanz von Hauskarrieren unter türkischen Verwaltungsräten. Wie im deutschen Modell werden Nachfolger für die Führungsspitze überwiegend aus dem eigenen Haus rekrutiert. Die zweitgrößte Gruppe machen Topmanager aus, die direkt in den Verwaltungsrat des aktuellen Unternehmens eingestiegen sind, nachdem sie vorher bereits eine ähnliche Position in einem vergleichbaren Unternehmen bekleidet hatten.

Hier zeichnet sich ein ganz anderes Bild als vor 70 Jahren, als der überwiegende Anteil der wirtschaftlichen Eliten aus Gründern und ihren Familienmitgliedern bestand. Damals waren 60 % der Unternehmensleiter direkt in der Führungsspitze eingestiegen, für fast ein Drittel war die Unternehmensleitung die erste berufliche Position überhaupt (Alpander 1966, 183-186). In der vorliegenden Untersuchung machen sich zwei wesentliche Veränderungen bemerkbar: Zum einen ist der Anteil an Gründern, Eigentümern und ihren Familienmitgliedern sehr gering (ca. 1 %), was mit Sicherheit auch der Konzentration dieser Untersuchung auf ausschließlich geschäftsführende Verwaltungsräte zuzuschreiben ist. Angehörige der Eigentümerfamilien finden sich viel häufiger unter den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats, wie ein

kurzer Blick auf die Verwaltungsräte der traditionellen Holdings zeigt: Der Verwaltungsrat der Koç Holding umfasst 6 Angehörige der Koç-Familie und der Yönetim Kurulu der Sabancı Holding wird zu mehr als der Hälfte von Mitgliedern der Sabancı-Familie belegt.

Die zweite Entwicklung, die unmittelbar mit der andersartigen Zusammensetzung der Stichprobe zusammenhängt, ist die bemerkenswerte Verschiebung der Karrieremuster hin zu Hauskarrieren. Einstiege direkt an der Führungsspitze kommen zwar noch vor, sind aber deutlich seltener, und nicht mehr ohne Berufserfahrung möglich.

Trotz der Prädominanz von Kaminkarrieren zeigen sich in den Lebensläufen türkischer Verwaltungsräte bisweilen abweichende Karrieremodelle. So etwa die Laufbahn von Prof. Dr. Haluk Görgün, der nach einer wissenschaftlichen Karriere, in der er unter anderem das Amt des Prorektors der renommierten Yıldız Teknik Üniversitesi bekleidet hatte, direkt in den Verwaltungsrat des Rüstungskonzerns Aselsan und ein Jahr später zu dessen CEO berufen wurde. Solche Transfers aus der Wissenschaft in die Privatwirtschaft sind im türkischen Modell die Ausnahme, aber nicht unmöglich. Von den 240 türkischen Verwaltungsräten kamen 9 aus der Wissenschaft, konnten aber in den seltensten Fällen einen so steilen Aufstieg wie Haluk Görgün vorweisen, für den die Unternehmensleitung von Aselsan seine erste Erfahrung in der freien Wirtschaft überhaupt darstellt.

#### **8.4.2 Berufserfahrung im öffentlichen Dienst**

9 % der türkischen Verwaltungsräte haben vor ihrer Berufung im Staatsdienst gearbeitet, bei Managern von teilstaatlichen Unternehmen sind es schon 17 % (siehe Tabelle 31). Wenn auch in geringem Maße, zeigt sich hier möglicherweise die historisch enge Verwicklung der freien Wirtschaft mit dem Staat in den Karrierewegen der Unternehmensleiter. Nicht überraschend ist die erhöhte Rate bei Unternehmen, die sich teilweise in staatlichem Besitz befinden. Auch von den Managern der großen Holdings blicken 8 % auf eine berufliche Station im öffentlichen Dienst zurück. Arslan (1999, 178) zufolge herrschte in den 80er und 90er Jahren ein reger Personaltransfer zwischen den Führungsriege der Holdings und wichtigen Positionen in Politik und Verwaltung.

*Tabelle 27 Berufserfahrung im öffentlichen Dienst unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Berufserfahrung im öffentlichen Dienst</b>	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)</b>	<b>Bei teilstaatlichen Unternehmen (n=58)</b>	<b>Bei Holdings (n=101)</b>
Ja	9 %	17 %	8 %
Nein	80 %	66 %	86 %
Nicht ermittelt	11 %	17 %	6 %

Es ist nicht auszuschließen, dass einige Topmanager, vor allem in staatsnahen Unternehmen, durch vorherige Positionen im Staatsdienst und die damit einhergehenden Netzwerke legitimiert sind. Von 21 Verwaltungsräten mit Berufserfahrung im öffentlichen Dienst haben nur 4, also 19 %, an einer der 3 führenden Universitäten studiert. Bei den Unternehmensleitern staatsnaher Unternehmen sind es knapp 33 %. Unter allen Verwaltungsräten insgesamt beträgt diese Rate hingegen 51,7 %. Dies sind Hinweise auf alternative Legitimationsmuster, die neben der Elitenrekrutierung über Bildungseinrichtungen bestehen könnten.

#### **8.4.3 Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften**

Angesichts des relativ geringen Anteils von türkischen Managern, die in einer internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaft gearbeitet haben, lässt sich hier nicht von einer prägenden Charakteristik des türkischen Modells sprechen. Selbst bei einer ausschließlichen Analyse des Bankensektors ist der Anteil mit 10 % noch gering (siehe Tabelle 32).

*Table 28 Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Berufserfahrung in internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaften</b>	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)</b>	<b>Im Bankensektor (n= 73)</b>
Ja	7 %	10 %
Nein	83 %	84 %
Nicht ermittelt	10 %	6 %

#### **8.4.4 Berufserfahrung im Ausland**

Mit einem Anteil von 22,5 % ist internationale Berufserfahrung durchaus ein bedeutsames, aber kein ausschlaggebendes Merkmal türkischer Managerkarrieren (siehe Tabelle 33). Von 54 Topmanagern mit Auslandserfahrung haben 34 vorher an einer der drei renommiertesten Universitäten studiert, waren der Filtertheorie zufolge also bereits für das Topmanagement legitimiert und nicht auf die karrierefördernde Wirkung eines Auslandsaufenthalts angewiesen.

*Table 29 Berufserfahrung im Ausland unter türkischen Verwaltungsratsmitgliedern (Eigene Darstellung)*

<b>Berufserfahrung im Ausland</b>	<b>Türkische Verwaltungsratsmitglieder (n=240)</b>	<b>Bei teilstaatlichen Unternehmen (n=58)</b>	<b>Bei Holdings (n=101)</b>
Ja	22,5 %	12,1 %	29,7 %
Nein	63,3 %	70,7 %	61,4 %
Nicht ermittelt	14,2 %	17,2 %	8,9 %

Auffällig ist die Diskrepanz zwischen teilstaatlichen Unternehmen und Holdings. Während nur etwas mehr als jeder zehnte Topmanager teilstaatlicher Unternehmen einen Posten im Ausland bekleidet hat, ist es bei den Geschäftsführern der Holdings fast jeder Dritte. Die Gründe hierfür lassen sich ohne Zweifel in den verschiedenen Unternehmenstypen verorten: Während Holdings stärker international vernetzt sind, konzentrieren sich teilstaatliche Unternehmen auf strategische Sektoren innerhalb des türkischen Markts.



## 8.5 SOZIODEMOGRAPHISCHE MERKMALE DEUTSCHER TOPMANAGER

Wie zu erwarten sind die meisten Vorstandsmitglieder der DAX-Unternehmen Männer zwischen 45 und 60 Jahren. Der Ausländeranteil ist beträchtlich: Fast ein Drittel der Vorstände sind ausländischer Herkunft.

### 8.5.1 Geschlechterverteilung

Die Analyse der Geschlechterverteilung ergibt einen Männeranteil von 90,6 % und einen Frauenanteil von 9,4 % (siehe Tabelle 34). In 12 der 30 DAX-Unternehmen ist keine Frau im Vorstand vertreten, das ergibt einen Anteil von 40 %. 13 Unternehmen (43,3 %) haben eine Frau im Vorstand und 5 Unternehmen (16,7 %) haben mehr als ein weibliches Vorstandsmitglied. In keinem der untersuchten Unternehmen bekleidet eine Frau den Vorstandsvorsitz.

*Tabelle 30 Geschlechterverteilung in deutschen Vorständen (Eigene Darstellung)*

<b>Geschlecht</b>	<b>Deutsche Vorstandsmitglieder (n=138)</b>
weiblich	9,4 %
männlich	90,6%

Ähnliche Zahlen ergaben sich in einer Untersuchung von Ernst & Young, die für Anfang 2018 einen Frauenanteil von 12,9 % in den DAX-Vorständen dokumentiert. Der Anteil von Vorständen ohne weibliche Mitglieder liegt dem Bericht zufolge jedoch bei 30 %, was bedeutet, dass im Zeitraum zwischen Januar und Mai 2018 zwei der DAX-Vorstände ihre weibliche Repräsentation verloren haben. Der von Ernst & Young ermittelte Anteil von Vorständen mit mehr als einer Frau (16,7 %) und von Frauen im Vorstandsvorsitz (0 %) entspricht den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung (Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2018, 6-12).

Trotz öffentlicher und politischer Forderungen nach Chancengleichheit zeigen sich in den ermittelten Zahlen nach wie vor ungleiche Karrierechancen für Frauen und Männer. Während der Anteil weiblicher Führungskräfte in Aufsichtsräten, für die eine verbindliche Quote besteht, kontinuierlich ansteigt, ist in Vorständen, die einer freiwilligen Vorgabe unterliegen, kein nennenswerter Anstieg weiblicher Präsenz zu verzeichnen (Holst und Wrohlich 2018, 14-15).

### 8.5.2 Alter

Nicht überraschend ist für den Aufstieg in eine Vorstandsposition eine gewisse Seniorität vonnöten. Kaum jemand wird vor 40 zum Vorstand, die meisten werden zwischen 40 und 54 Jahren in das Topmanagement berufen (siehe Tabelle 35). Die größte Altersgruppe machen Fünfzig- bis Sechzigjährige aus. Fast 15 % der Vorstände sind über 60 Jahre alt, jedoch wird nach 60 kaum noch ein Manager zum Vorstand ernannt.

*Tabelle 31 Alter und Berufungsalter deutscher Vorstandsmitglieder (Eigene Darstellung)*

<b>Altersgruppen (in Jahren)</b>	<b>Aktuelles Alter (n=138)</b>	<b>Berufungsalter (n=136)</b>
35-39	0,7 %	1,47 %
40-44	2,17 %	<b>19,11 %</b>
45-49	<b>18,88 %</b>	<b>38,23 %</b>
50-54	<b>29,17 %</b>	<b>30,14 %</b>
55-59	<b>33,33 %</b>	8,82 %
60-64	13,76 %	2,2 %
65-70	1,44 %	0 %
Nicht ermittelt	0 %	1,47 %
Mittelwert	54,06	48,45

### 8.5.3 Nationale Herkunft

Fast jedes dritte DAX-Vorstandsmitglied und jeder fünfte Vorstandsvorsitzende ist kein Deutscher (siehe Tabelle 36). Gegenüber den von Davoine und Ravasi (2013, 159) für das Jahr 2009 ermittelten 27 % ist der Ausländeranteil somit um 4 Prozentpunkte gestiegen. Unter den ausländischen Managern sind die drei größten Herkunftsgruppen USA, Großbritannien und Frankreich. Der hohe Anteil an ausländischen Vorstandsmitgliedern und -vorsitzenden zeugt von einer hohen Zugänglichkeit deutscher Vorstände auf internationaler Ebene.

**Tabelle 32** Nationale Herkunft der Vorstandsmitglieder im DAX (Eigene Darstellung)

<b>Nationalität</b>	<b>Anteil (n=197)</b>
Deutschland	69 %
USA	7,1 %
Großbritannien	3 %
Frankreich	2,5 %
Indien	2 %
Österreich	2 %
Italien	1,5 %
Niederlande	1,5 %
Schweden	1,5 %
Spanien	1,5 %
Dänemark	1 %
Südafrika	1 %
Sonstige Länder	5,4 %
Doppelte Staatsbürgerschaften (einschl. Deutsch)	1 %
Ausländeranteil gesamt	31 %

## **8.6 SOZIODEMOGRAFISCHE MERKMALE TÜRKISCHER TOPMANAGER**

Die Untersuchung der soziodemografischen Merkmale türkischer Verwaltungsräte ergibt einen Männeranteil von über 90 % und ein Durchschnittsalter von knapp 50 Jahren. Der Ausländeranteil ist sehr gering und auf Berufungen über interne Arbeitsmärkte beschränkt.

### **8.6.1 Geschlechterverteilung**

Die Auswertung der Geschlechterverteilung unter türkischen Managern ergibt einen Männeranteil von 90,4 % und einen Frauenanteil von 9,6 % (siehe Tabelle 37). In fast der Hälfte der Unternehmen (46,7 %) ist keine Frau im Exekutivorgan vertreten und in keinem der untersuchten Unternehmen hat eine Frau das Amt des CEO inne. In 11 Unternehmen (36,7 %) findet sich genau eine Frau in der Geschäftsführung, in 5 Unternehmen (16,7 %) ist mehr als eine Frau vertreten.

**Tabelle 33** Geschlechterverteilung in türkischen Verwaltungsräten (Eigene Darstellung)

<b>Geschlecht</b>	<b>Türkische Manager (n=240)</b>
Weiblich	9,6 %
Männlich	90,4 %

Çalışkan und Kurt (2016, 171) wiesen in ihrer Untersuchung der Verwaltungsratsmitglieder der 200 größten Aktiengesellschaften der Türkei einen Frauenanteil von 11,7 % nach. Der 2015er Bericht des CGFT (Corporate Governance Forum of Turkey) zur Zusammensetzung der 417 größten AGs an der Istanbuler Börse liefert mit 12,9 % eine ähnliche Zahl. Jedoch ist davon nur knapp ein Fünftel in der Geschäftsführung vertreten, der Rest setzt sich aus Mitgliedern ohne Exekutivkraft oder unabhängigen Mitgliedern zusammen. Daraus ergibt sich ein Frauenanteil von lediglich 2,5 % in den Geschäftsführungen der größten Aktiengesellschaften der Türkei (Ararat et al. 2015, 9-13). Die Gegenüberstellung mit den hier erbrachten Ergebnissen zeigt, dass der Anteil weiblicher Topmanagerinnen in den 30 größten Unternehmen der BIST mit 9,6 % fast viermal höher ist als im Korpus des CGFT, der 417 Unternehmen umfasst. Damit bleibt der Frauenanteil in den Führungsriege türkischer Unternehmen jedoch weiterhin niedrig und weit unter der von der Kapitalmarktaufsicht vorgeschriebenen Quote von 25 % (Nuhoğlu und Erdoğan 2017, 266-267).

Auffällig ist, dass fast 70 % der weiblichen Verwaltungsräte an einer der drei führenden Universitäten studiert haben, während dieser Anteil unter den Männern nur knapp 50 % beträgt. In der männerdominierten Geschäftswelt müssen sich Frauen vermutlich stärker als Männer durch Talentsignale legitimieren, während Letztere auch durch Netzwerke Zugang zu den Führungsriege erhalten.

Der geringe Anteil an Frauen in Unternehmensführungen ist und bleibt auch in der Türkei ein Problem, für das in absehbarer Zeit keine Lösung erwartet wird. Trotz Anstrengungen von Organisationen wie dem CGFT oder Wirtschaftsgrößen wie Egon Zehnder und Deloitte ist nur ein langsamer Anstieg des Frauenanteils zu verzeichnen, der sich zudem auf nicht-geschäftsführende Neuzugänge beschränkt. Die durch die Kapitalmarktaufsicht CMBT vorgegebene Frauenquote von 25 % wird von den meisten Unternehmen ignoriert, ohne Erklärungen zu bieten (Ararat et al. 2017, 22).

### 8.6.2 Alter

Die meisten türkischen Verwaltungsratsmitglieder sind zwischen 40 und 54 Jahren alt und werden im selben Zeitraum in den Verwaltungsrat berufen (siehe Tabelle 38). Immerhin jeder fünfte Topmanager wird aber mit weniger als 40 Jahren befördert, darunter der Jüngste mit 29. Soweit ermittelt werden konnte, finden ab einem Alter von 60 Jahren keine Berufungen mehr statt.

*Tabelle 34 Alter und Berufungsalter türkischer Verwaltungsratsmitglieder (Eigene Darstellung)*

<b>Altersgruppen (in Jahren)</b>	<b>Aktuelles Alter (n=211)</b>	<b>Berufungsalter (n=198)</b>
25-29	0 %	0,5 %
30-34	0 %	4,54 %
35-39	2,36 %	15,15 %
40-44	<b>17,53 %</b>	<b>27,27 %</b>
45-49	<b>32,22 %</b>	<b>30,8 %</b>
50-54	<b>28,43 %</b>	<b>17,17 %</b>
55-59	14,69 %	4,54 %
60-64	3,31 %	0 %
65-70	1,42 %	0 %
Nicht ermittelt	13,74 %	21,21 %
Mittelwert	49,7	44,64

### 8.6.3 Nationale Herkunft

Die Analyse der nationalen Herkunft zeigt einen geringen Ausländeranteil von knapp 6 % mit 15 ausländischen Managern aus nur 5 verschiedenen Ländern (siehe Tabelle 39).

*Tabelle 35 Nationale Herkunft der Verwaltungsratsmitglieder im BIST (Eigene Darstellung)*

<b>Nationalität</b>	<b>Anteil (n=257)</b>
Türkei	94,2 %
Aserbaidshjan	2,3 %
Italien	1,9 %
Deutschland	0,8 %
Frankreich	0,4 %
Libanon	0,4 %
Ausländeranteil gesamt	5,8 %

Eine genauere Betrachtung offenbart, dass sämtliche ausländischen Manager in den Unternehmen des BIST durch vorherige Berufserfahrung in verbundenen Mutter- bzw. Partnerunternehmen legitimiert sind (siehe Tabelle 40).

*Tabelle 36 Ursprungsunternehmen der ausländischen Verwaltungsräte im BIST (Eigene Darstellung)*

<b>Herkunftsland</b>	<b>Aktuelles Unternehmen</b>	<b>Verbundenes Unternehmen</b>
Aserbaidshen	Petkim	SOCAR (Mutterunternehmen)
Italien	Tofaş	Fiat (Joint Venture)
Deutschland	Enerjisa	E.ON (Joint Venture)
Frankreich	TAV Havalimanları	Aéroports de Paris (Eigentümer)
Libanon	Türk Telekom	Oger Telecom (Eigentümer)

Die Erlangung einer Position in Geschäftsführungen türkischer Aktiengesellschaften scheint für ausländische Manager nur über interne Arbeitsmärkte möglich zu sein. Über die Gründe für diese Unzugänglichkeit lässt sich ohne genauere empirische Untersuchungen nur spekulieren. Die Türkei legt historisch und kulturell bedingt großen Wert auf ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit. Die Leitung über große nationale Unternehmen in die Hände von ausländischen Führungskräften zu geben, würde diesem Prinzip widersprechen. Ein möglicher Grund ist auch eine geringe Nachfrage auf Seiten ausländischer Topmanager, die aufgrund von Mangel an Informationen und Erfahrung sowie wahrgenommenen kulturellen Differenzen die Türkei beruflich und privat nicht als attraktiven Standort ansehen.

## 9. KONTINUITÄT DES DEUTSCHEN MODELLS

Die Daten belegen eine weitestgehende Kontinuität des deutschen Modells mit einer hohen Promotionsrate und einer Prädominanz von Kaminkarrieren. Die Promotion als höchster Bildungsabschluss übernimmt die Filterfunktion, die in anderen Ländern von Elitebildungseinrichtungen ausgeübt wird. Hierbei wirkt neben der fachlichen Qualifizierung vor allem die Auswahl durch einen Professor als glaubwürdiges Signal für die Humankapitalqualität. Da die Promotion als individuelles Forschungsprojekt im Gegensatz zu den Grandes Écoles und Public Schools in viel geringerem Maße Netzwerke für Eliten schafft, müssen sich die deutschen Wirtschaftseliten eher durch ihren klassenspezifischen Habitus identifizieren und anerkennen (Hartmann 2007, 53). Aus einer solchen Perspektive betrachtet wäre die Promotion nicht das eigentlich sortierende Element, sondern lediglich eine Folgeerscheinung der gemeinsamen sozialen Herkunft. Ob sich im Rahmen der Exzellenzinitiative eine qualitätsdifferenzierte Hochschullandschaft mit Eliteuniversitäten herausbildet, die Wege für alternative Rekrutierungsmuster öffnet, wird in zukünftigen Studien überprüft werden müssen.

Die einzige Abweichung zu bestehenden Forschungsergebnissen ist die Prädominanz wirtschaftswissenschaftlicher Studienabschlüsse. Diese kann als Hinweis auf eine abnehmende Bedeutung technisch-fachlicher Expertise und wachsende Anerkennung generalistischer wirtschaftswissenschaftlicher Bildungshintergründe interpretiert werden und sollte in zukünftigen Forschungen beobachtet werden.

Trotz der Stabilität der wesentlichen Rekrutierungsmuster lassen sich in deutschen Vorstandskarrieren einige neue Aspekte feststellen, die im Wesentlichen auf den steigenden Bedarf an Einsichten über globale Märkte zurückzuführen sind. Der Anteil ausländischer Vorstandsmitglieder in den Unternehmen des DAX ist von 2009 bis 2018 um 4 % gestiegen und macht nunmehr fast ein Drittel aller Topmanager aus. Zudem hat fast ein Fünftel der deutschen Topmanager vor seiner Berufung in einer internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaft gearbeitet, im Bankensektor sind es sogar über 40 %. Die Rolle dieser Unternehmen bei der Identifikation potenzieller

Topmanager und beim Aufbau aufstiegsrelevanter Netzwerke und damit in der deutschen Elitenrekrutierung sollte in zukünftigen Studien beobachtet werden. Auch Auslandserfahrung, gerade in Form eines beruflichen Aufenthalts, ist ein zunehmend wichtiges Element deutscher Vorstandskarrieren.

Der MBA-Abschluss als generalistisches Managementstudium, das international anerkannt wird, hat sich jedoch außer für ausländische Führungskräfte nicht als Legitimationsmerkmal etabliert. Nur jedes zehnte deutsche Vorstandsmitglied hält einen MBA. Auch Berufserfahrung im öffentlichen Dienst hat weiterhin keine Bedeutung für Vorstandskarrieren.

Bezüglich der soziodemografischen Hintergründe lässt sich kein Wandel feststellen: Mit einem Durchschnittsalter von 54 Jahren und einem Frauenanteil von nicht einmal 10 % wird das Managerprofil repräsentiert, das in der Welt nach wie vor dominant ist.



## 10. EMERGENZ EINES TÜRKISCHEN MODELLS

Die Untersuchung der Lebensläufe der Verwaltungsräte führender türkischer Börsenunternehmen führt vor allem zu einem Schluss: Wer seinen Studienabschluss nicht an einer der führenden Universitäten (ODTÜ, ITÜ, Bosphorus-Universität, Universität Istanbul, Universität Ankara) erworben hat, wird mit einer wesentlich geringeren Wahrscheinlichkeit in den Verwaltungsrat eines großen Unternehmens berufen. Ob Absolventen der Eliteuniversitäten bereits beim Unternehmenseinstieg als vielversprechende High Potentials „gehandelt“ werden, kann durch die Methodik dieser Studie nicht nachgewiesen werden. Spätestens jedoch bei der Nachfolgebestimmung der Verwaltungsräte wirkt ein Diplom von einer der führenden Universitäten als wichtige Bedingung für den Zugang zur Unternehmensleitung. Dabei spielt der Bildungsgrad eine untergeordnete Rolle: Gut die Hälfte der Verwaltungsräte hat „nur“ einen Bachelor-Abschluss vorzuweisen. Viel wichtiger ist, dass der Bewerber die hohen Hürden überwinden konnte, die mit der Zulassung zu diesen Universitäten und der Erlangung eines Diploms einhergehen. Die Rolle der Eliteuniversitäten lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten: Im Rahmen der Filtertheorie übernehmen diese Schulen eine Auslese der leistungsstärksten Kandidaten vor und vermitteln dem Arbeitsmarkt einen Beweis für die Güte des Humankapitals. Nach Dreitzels Elitebegriff wirken Eliteuniversitäten als im Bildungssystem institutionalisierte Selektionsmuster und geben Absolventen die Legitimität, als Angehörige der wirtschaftlichen Elite die Leitung eines Gesellschaftsbereichs zu übernehmen. Hartmann sieht bei der Elitenkontinuität vor allem eine Kontinuität sozialer Klassen, die in verschiedenen Ländern auf unterschiedliche Weise, jedoch immer auch durch die Ausgestaltung des Bildungssystems gewährleistet wird (Hartmann 2008, 181). Auch in der Türkei bestimmen soziale Herkunft und Vermögen über den Bildungserfolg (Caner und Okten 2013, 76-79). Zukünftige Studien müssen zeigen, inwieweit die soziale Herkunft bei der Elitenrekrutierung eine Rolle spielt und ob die Prädominanz der Eliteuniversitäten in den Lebensläufen der Unternehmensleiter nicht lediglich ein Symptom der gleichen Klassenzugehörigkeit ist.

Hierbei könnte auch ein Blick auf die Bedeutung der Alumni-Netzwerke bei der Wahrung der Elitenkontinuität geworfen werden.

Die unter türkischen Verwaltungsräten ermittelte Konzentration der Studienabschlüsse auf die Fachbereiche Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften lässt sich auch in den Managerprofilen anderer Länder finden. Die Bedeutung internationaler Bildungsabschlüsse für die Erlangung einer hohen Führungsposition ist nicht zu bestreiten, aber begrenzt. Häufig ergänzen Auslandsaufenthalte und MBA-Abschlüsse nur die eigentliche Rekrutierung über das nationale Bildungssystem.

Neben der Elitenrekrutierung über Prestigeuniversitäten zeichnet sich das türkische Modell auch durch einen überwiegenden Anteil an Kaminkarrieren aus. Fast ein Drittel der türkischen Topmanager sind reine *Montagnards*, die ihre gesamte Karriere in ein und demselben Unternehmen bestritten haben. Zwar wird ein nicht unerheblicher Teil der Topmanager auch extern rekrutiert, jedoch ist ein solcher Anteil auch in klassischen *Montagnard*-Modellen wie Deutschland zu finden. Dass Topmanager am häufigsten aus den eigenen Reihen rekrutiert werden, ist ein Beweis für die Bedeutung firmenspezifischer Kompetenz.

Neben den überwiegenden Rekrutierungsmustern zeigen sich außerdem Hinweise auf alternative Rekrutierungswege über den Staatsdienst. Fast jeder fünfte Verwaltungsrat teilstaatlicher oder staatsnaher Unternehmen hat vor seiner Berufung eine Position im öffentlichen Dienst bekleidet. Gleichzeitig haben Verwaltungsräte mit Berufserfahrung im Staatsdienst im Vergleich weniger häufig eine der führenden Universitäten besucht. Vereinzelt sind außerdem Transfers aus der Wissenschaft in die freie Wirtschaft zu beobachten.

Im Gegensatz zu vielen europäischen Ländern spielt Berufserfahrung in einer internationalen Wirtschaftsprüfungs- oder Beratungsgesellschaft wie McKinsey oder Deloitte in türkischen Managerprofilen kaum eine Rolle.

Hinsichtlich der soziodemografischen Hintergründe liefern die Daten keine Überraschung: Mit einem Durchschnittsalter von knapp 50 Jahren und einem Frauenanteil von etwa 10 % in den Unternehmensleitungen ist wie quasi überall auf der Welt auch in der Türkei die Herrschaft der „alten Männer“ ungebrochen. Der Ausländeranteil ist im europäischen Vergleich hingegen sehr niedrig und auf ausländische Topmanager begrenzt, die über interne Arbeitsmärkte von Mutter- oder

Partnerunternehmen in den Verwaltungsrat gelangt sind. Damit zeigt die türkische Wirtschaftselite eine hohe nationale Geschlossenheit. Die Unzugänglichkeit für ausländische Führungskräfte und die geringe Bedeutung internationaler Merkmale deuten darauf hin, dass das türkische Modell eine eigene, stark nationale Prägung hat, die von internationalen Einflüssen noch relativ unberührt ist. In die Verwaltungsräte türkischer Großunternehmen gelangen vor allem Türken, die den Rekrutierungsmustern des nationalen Bildungssystems gefolgt sind. Erwähnenswert ist hierbei jedoch auch der Stellenwert von Fremdsprachenkenntnissen, gerade des Englischen, die nicht nur ein karrierefördernder Faktor sind, sondern auch einen guten Teil der Exklusivität der führenden „Filteranlage“ ODTÜ ausmachen.

Mit der Rekrutierung über Eliteuniversitäten, dem hohen Anteil an Kaminkarrieren und der geringen, aber vorhandenen Bedeutung des Staatsdienstes für Managerkarrieren, zeigt das türkische Modell Ähnlichkeiten einer Kombination des deutschen und französischen Modells.

## 11. FAZIT

Die quantitative Untersuchung der Lebensläufe deutscher und türkischer Topmanager ergibt charakteristische Gemeinsamkeiten der Berufs- und Bildungswege, die bei einer Interpretation nach der Filtertheorie und Dreitzels Elitetheorie auf institutionalisierte Selektionsmuster hinweisen, die im Wesentlichen für die Rekrutierung der Wirtschaftselite verantwortlich sind. Inwieweit diese Rekrutierungsmuster eigentlich eine Elitenkontinuität innerhalb der höheren sozialen Klassen gewährleisten, die traditionell den überwiegenden Teil der Wirtschaftselite ausmachen, konnte mit der gewählten Methodik dieser Arbeit zwar nicht nachgewiesen werden, ist jedoch in Studien zur sozialen Herkunft der Wirtschaftselite für mehrere Länder bereits hinreichend erforscht worden.

Die Auswertung der Daten zu deutschen Vorständen zeigt, dass das deutsche Modell, das sich durch eine hohe Promotionsrate und Kaminkarrieren auszeichnet, weitestgehend Bestand hat. Gleichzeitig lässt sich eine Evolution internationaler Merkmale beobachten. So ergibt der Vergleich mit den Daten von Bauer et al. (1996) und Davoine und Ravasi (2013) nicht nur einen kontinuierlich steigenden Ausländeranteil in deutschen Vorständen, sondern auch eine anwachsende Bedeutung internationaler Erfahrung und Berufserfahrung in großen internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen als Legitimationsinstrumente für Topmanager. Im Rahmen der Diskussion um internationale Managerprofile sollten zukünftige Studien die Evolution dieser Merkmale beobachten.

Die Untersuchung der Karrieren türkischer Verwaltungsratsmitglieder ermöglicht die Konzeption eines türkischen Modells, das sich vor allem durch die Elitenrekrutierung über wenige renommierte Universitäten und einen hohen Anteil an Hauskarrieren auszeichnet. Im Gegensatz zum deutschen Modell sind internationale Merkmale jedoch deutlich schwächer ausgeprägt. Angefangen beim sehr geringen Ausländeranteil und der Geschlossenheit der Wirtschaftselite im Hinblick auf den Zugang ausländischer Manager haben internationale Merkmale wie Berufserfahrung in internationalen

Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen oder MBA-Abschlüsse als eigenständige Legitimationsinstrumente im türkischen Modell kaum eine Bedeutung.

Die vorliegende Arbeit beweist, dass die Rekrutierung der Wirtschaftselite in verschiedenen Ländern nach wie vor in überwiegendem Maße jeweils eigenen Logiken und Mechanismen folgt. Die Emergenz internationaler Merkmale, die Managerprofile länderübergreifend verbindet, kann dabei unterschiedlich starker Ausprägung sein. Von einem einheitlichen globalen Rekrutierungsmodell wirtschaftlicher Eliten kann jedoch in keinem Fall die Rede sein. Die nationale Prägung der Elitenrekrutierung, die in den jeweiligen Bildungssystemen verwurzelt ist, dominiert weiterhin.

Für Außenstehende ist es schwierig nachzuvollziehen, wie in den informellen Kreisen der Führungsetagen von Großunternehmen über Vorstandsberufungen entschieden wird und bei wem die eigentliche Macht über die Nachfolgebestimmung liegt. Die Erforschung der Lebensläufe der Unternehmensleiter kann in dieser Hinsicht zumindest Hinweise auf gemeinsame Bildungs- und Karrierewege geben und das Bild einer „typischen“ Vorstandslaufbahn zeichnen. Durch die Konzentration der vorliegenden Arbeit auf die Geschäftsführer der Großunternehmen wurden Vorstands- und Verwaltungsratsmitglieder mit Kontrollfunktionen und im Falle der Türkei zu einem wesentlichen Teil auch Mitglieder der Eigentümerfamilien von der Untersuchung ausgeschlossen. Somit können die hier erarbeiteten Modelle nur einen Teil der Wirtschaftselite abbilden.

Jede demokratische Gesellschaft erfordert meritokratische Zugangswege zu wirtschaftlichen Machtpositionen. Jedoch sind diese Zugangswege überwiegend auf die Nachwuchsanwerbung aus bestimmten sozialen Schichten ausgerichtet und sichern somit die Kontinuität der bereits herrschenden Klasse. Wenn der französische Staatspräsident Emmanuel Macron als Antwort auf den Ruf der Gelbwestenbewegung nach mehr sozialer Gerechtigkeit ankündigt, die Verwaltungselitehochschule ENA schließen und an ihrer Stelle sozial offenere, rein leistungsorientierte Hochschulen eröffnen zu wollen, zeigt das, wie groß der Wunsch der Bevölkerung nach einer größeren Diversität der Eliten ist. Um die Herausforderungen einer sich zunehmend vernetzenden und verändernden Weltwirtschaft bewältigen zu können, ist es wichtiger denn je, dass Großunternehmen von Menschen verschiedenster soziodemographischer und sozialer Hintergründe geführt werden, die nach rein leistungsorientierten Faktoren ausgewählt werden.

Hier stehen Regierungen in der Pflicht, die soziale Ungerechtigkeit in Bildungssystemen zu beseitigen, um den Weg für eine gerechtere Elitenrekrutierung bereiten zu können.



## LITERATURVERZEICHNIS

Akdoğan, Y.E., Boyacıođlu, M.E, (2010), *Türkiyede Kurumsal Yönetim. Genel Bir Deđerlendirme*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Jahrgang unbekannt (24), 11-30.

Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Artikel 9 des Gesetzes vom 17. Juli 2017 (BGBl. I S. 2446).

Alpander, G.G, (1966), *Big Business and Big Business Leaders in Turkey, Dissertation*, Michigan State University, Michigan.

Ararat, M.; Alkan, S.; Aytekin, B, (2015) : Women on Board Turkey. 2015 (3rd Annual Report), *Corporate Governance Forum of Turkey*, Istanbul.

Ararat, M.; Alkan, S.; Aytekin, B, (2017) : Women on Board Turkey. 2017 (5th Annual Report), *Corporate Governance Forum of Turkey*, Istanbul.

Arrow, K, (1973), *Higher education as a filter*, Journal of Public Economics, 2(3), 193-216.

Arslan, A, (1999), *Who Rules Turkey? The Turkish Power Elite and the Roles, Functions and Social Backgrounds of Turkish Elites. Dissertation*, University of Surrey, Guildford.

Arslan, A, (2006), *The Turkish Power Elite*, International Journal of Human Sciences, 1(3), 1-19.

Arslantaş, C., Fındıklı, M, (2010), *İMKB-50'de yer alan şirketlerin yönetim kurulu yapılanmaları*, Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 39(2), 258-275.

Bauer, M. , Bertin-Mourot, B. , Thobois, P. , Joly, H, (1996), *Vers un modèle européen de dirigeants? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises? : comparaison Allemagne/France/Grande-Bretagne*, Paris: Abacus.

Bournois, F. (Ed.), (2010). *Handbook of top management teams*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Buğra, A, (1995), *Devlet ve işadamları*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Çalışkan, M., Kurt, M, (2016), *Türkiye’de Yönetim Kurullarının Karakteristikleri. Anadolu 500 Firmalarına İlişkin Görünüm*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(1), 161-185.

Caner, A., Okten, Ç, (2013), *Higher education in Turkey. Subsidizing the rich or the poor?*, Economics of Education Review, 35, 75-92.

Davoine, E, (2005), *Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en suisse*, Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes, 63, 89-99.

Davoine, E., Ravasi, C, (2013), *The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalisation. A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland*, European Management Journal, 31(2), 152-163.

Derr, C.B, (1987), *Managing High Potentials in Europe. Some Cross-Cultural Findings*, European Management Journal, 5(2), 72-80.

Derr, C.B., Bournois, F., Roussillon, S. (Eds.), (2002). *Cross-cultural approaches to leadership development*, Westport, Connecticut: Quorum Books.

d’Iribarne, P, (2010), *The Singular Origin of Top Managers in France*. In F. Bournois (Ed.), *Handbook of top management teams*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan. Dudoquet, F.X., Joly, H, (2010), *Les dirigeants français du cac 40. Entre élitisme scolaire et passage par l’État*, Sociologies pratiques, 21.



- Dreitzel, H.P, (1962), *Elitebegriff und Sozialstruktur. Eine soziologische Begriffsanalyse*, Stuttgart: Enke.
- Dyllick, T., Torgler, D, (2007), *Bildungshintergrund von Führungskräften und Platzierungsstärke von Universitäten in der Schweiz*, *Die Unternehmung*, 61(1), 71-96.
- Ercan, A, (2015), *Türkiye’de ekonomik elit davranışları ve bir ekonomik seçkinler örgütü olarak TÜSIAD*, *Journal of International Social Research*, 8(41), 397-406.
- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, (2018), *Mixed Leadership-Barometer Januar 2018. Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen*, Stuttgart.
- Evans, P., Doz, Y, Laurent, A. (Eds.), (1989). *Human resource management in international firms*, London: Macmillan.
- Evans, P., Lank, E., Farquhar, A, (1989), *Managing human resources in the international firm. Lessons from practice*. In P. Evans, Y. Doz, A. Laurent (Eds.), *Human resource management in international firms*, London: Macmillan.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., Bodur, M, (2001), *Society, Organisations, and Leadership in Turkey*, *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Franck, E., Opitz, C, (2004), *Zur Filterleistung von Hochschulsystemen. Bildungswege von Topmanagern in den USA, Frankreich und Deutschland*, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56(1), 72-86.
- Freye, S, (2009), *Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Georgakakis, D., Dauth, T., Ruigrok, W, (2016), *Too much of a good thing. Does international experience variety accelerate or delay executives’ career advancement?*, *Journal of World Business*, 51, 425-437.
- Glunk, U., Wilderom, C., Ogilvie, R, (1997), *Finding the Key to German-Style Management*, *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 93-108.

Günay, D., Günay, A, (2011), *Quantitative developments in Turkish higher education since 1933*, Journal of Higher Education and Science, 1(1), 1-22.

Gürüz, K, (2008), *Yirmi birinci yüzyılın başında Türk milli eğitim sistemi. Tarihsel perspektif, uluslararası karşılaştırmalar, temel sorunlar ve çözüm önerileri*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Hartmann, M, (2002), *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Hartmann, M, (2007), *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Hartmann, M, (2008), *Elitesoziologie. Eine Einführung*, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Holmes, J, (2006), *Corporate governance in Turkey. A pilot study*, Paris: OECD.

Horst, E., Wrohlich, K, (2018), *Spitzengremien großer Unternehmen. Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand*, DIW Wochenbericht, 85.

Joly, H, (2007), *Les études sur le recrutement du patronat. Une tentative de bilan critique*, Sociétés contemporaines, 68(4), 133-154.

Klarsfeld, A., Mabey, C, (2004), *Management Development in Europe. Do National Models Persist?*, European Management Journal, 22(6), 649-658.

Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs, (2017), *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Mayer, M., Whittington, R, (1999), *Euro-elites: Top British, French and German Managers in the 1980s and 1990s*, European Management Journal, 17(4), 403-408.

McDermott, B., Gordon, J, (2015), *Mein Weg zu SAP. Die Autobiographie*, (S. Gebauer), Berlin: Econ.

Nuhođlu, I., Erdođan, S, (2017), *The Rise of "Independent Board Members" in Turkey*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 249-272.

Orta Dođu Teknik Üniversitesi, *Orta Dođu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu Temel İngilizce Bölümü Yönetmeliđi [METU Preparatory School Regulation]*, Ankara.

Opitz, C, (2005), *Zum aktuellen Stellenwert des Dokortitels unter den Vorständen deutscher Grossunternehmen. Eine Signaling-Perspektive*, Die Unternehmung, 59(3), 281-294.

Petit, M., Scholz, C, (2002), *Highfliers in Germany*. In C.B. Derr, F. Bournois, S. Roussillon (Eds.), *Cross-cultural approaches to leadership development*, Westport, Connecticut: Quorum Books.

Raguß, G, (2005), *Der Vorstand einer Aktiengesellschaft. Vertrag und Haftung von Vorstandsmitgliedern*, Berlin: Springer.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, (2017), *Deutscher Corporate Governance Kodex*, Frankfurt am Main.

Sattler, F., Boyer, C. (Eds.), (2009). *European Economic Elites. Between a New Spirit of Capitalism and the Erosion of State Socialism*, Berlin: Duncker & Humblot.

Türk İstatistik Kurumu 2009 [Statistikinstitut der Türkei], *Doktora dereceli bireylerin istihdam edilen sektöre ve cinsiyete göre dağılımı, 2009 [Verteilung der Promovierten nach Beschäftigungssektor und Geschlecht, 2009]*.

Türk İstatistik Kurumu 2017 [Statistikinstitut der Türkei], *Öğretim yılına göre yükseköğretimde net okullaşma oranı, okul, öğretim elemanı, öğrenci ve mezun sayısı, 2004-2017 [Net schooling ratio, number of schools, teaching staff, students and graduates in higher education by educational year, 2004-2017]*.

WEB\_1, (2019), Boğaziçi Üniversitesi, <https://arastirma.boun.edu.tr/tr/arastirma-planlama-koordinasyon-sube-mudurlugu-0/istatistikler>, 15.05.2019.

WEB\_2, (2019), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, <https://kgpo.metu.edu.tr/tr/ilk-bakista-odtu>, 15.05.2019.

WEB\_3, (2019), Bundesverband deutscher Industrie, <https://bdi.eu/artikel/news/der-deutsche-mittelstand-ein-wirtschaftliches-erfolgsmodell-1/>, 02.04.2019.

Ziegler, D, (2009), *Economic Elites in the Twentieth Century – Germany and its Western Neighbours*. In F. Sattler, C. Boyer (Eds.), *European Economic Elites. Between a New Spirit of Capitalism and the Erosion of State Socialism*, Berlin: Duncker & Humblot.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu [Hochschulgesetz Nr. 2547] (04.11.1981 tarih, 17506 sayılı T.C. Resmi Gazete).

6102 Sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu [Handelsgesetz Nr. 2547] (14.02.2011 tarih, 27846 sayılı T.C. Resmi Gazete).

## **ANHANG A: EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Istanbul, 01.07.2019

---

## ANHANG B: STICHPROBE

Zum 01.05.2018 im DAX gelistete Aktiengesellschaften:

Adidas	Deutsche Bank	Linde
Allianz	Deutsche Börse	Lufthansa
BASF	Deutsche Post	Merck
Bayer	Deutsche Telekom	Münchener Rück
Beiersdorf	E.ON	RWE
BMW	Fresenius	SAP
Commerzbank	Fresenius Medical Care	Siemens
Continental	HeidelbergCement	Thyssenkrupp
Covestro	Henkel	Volkswagen
Daimler	Infineon	Vonovia

Zum 01.05.2018 im BIST gelistete Aktiengesellschaften:

Akbank	İş Bankası	Soda Sanayii
Arçelik	Kardemir	TAV Havalimanları
Aselsan	Koç Holding	Tekfen Holding
BİM	Koza Altın	Tofaş
Doğan Holding	Koza Anadolu Metal Madencilik	Tüpraş
Emlak Konut	Otokar	Türk Hava Yolları
Enerjisa	Pegasus	Türk Telekom
Erdemir	Petkim	Turkcell
Garanti Bankası	Sabancı Holding	Vakıfbank
Halkbank	Şişecam	Yapı kredi

## **ANHANG C: ERHOBENE DATEN**

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erhobenen Daten werden in Form von SAV-Dateien auf einer CD beigefügt.



# **LEBENS LAUF**

## **PERSÖNLICHE ANGABEN**

**Name:** Martin Maciazka  
**Geburtsdatum:** 16.05.1991  
**Geburtsort:** Kleve, NRW  
**Staatsangehörigkeit:** Deutsch

## **BERUFSERFAHRUNG**

Januar 2016 - heute **Freiberuflicher Übersetzer,**  
**Sprachrichtungen:**  
Französisch – Deutsch,  
Türkisch – Deutsch

September 2015 - Juli 2016 **DAAD Sprachassistent**  
Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

## **AUSBILDUNG**

September 2016 - heute **Master of Arts**  
Interkulturelles Management, Türkisch-Deutsche  
Universität Istanbul und Universität Passau

September 2011 - August 2015 **Bachelor of Arts**  
Geschichte und Romanistik (Französisch),  
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Istanbul, 01.07.2019