

---

# Die Schweizer Wirtschaftselite im Spannungsfeld zwischen Globalisierungsprozessen und nationalen Institutionen



*Eric Davoine, Claudio Ravasi, Thomas David, Stéphanie Ginalska & André Mach*

## Danksagung

Dieser Artikel diskutiert Ergebnisse vom SNF-Projekt (100012-113550/1) « Les élites suisses au 20e siècle » und von einem Forschungsprojekt des Lehrstuhls für Organisation und HRM der Universität Fribourg. Die Autoren bedanken sich bei Prof. Dr. Nicky Le Feuvre und Prof. Dr. Felix Bühlmann, Université de Lausanne und SNF NCCR LIVES, auch für ihre wertvollen Kommentare.



Wirtschaftselite, multinationale Unternehmen, Schweiz, Frankreich, Globalisierung

*Business elite, multinational firms, Switzerland, France, globalization*



In diesem Artikel wird gezeigt, wie Globalisierungsprozesse zum Untergang nationaler Institutionen bei der Auswahl und Entwicklung der Schweizer Wirtschaftselite beigetragen haben. Als Grundlage werden empirische Daten aus zwei aktuellen Forschungsprojekten herangezogen. Die erste Datenbank enthält Profilcharakteristiken der CEOs und Verwaltungsratsvorsitzenden der 110 größten Schweizer Unternehmen über einen Zeitraum von 30 Jahren. Die zweite Datenbank enthält im Jahr 2009 gesammelte Informationen zu den Bildungs- und Karriereprofilen von mehr als 900 Topmanagern, die für über 100 multinationale Unternehmen in vier Ländern (Frankreich, Deutschland, Großbritannien und der Schweiz) gearbeitet haben. Die Analyse der Datenbanken erlaubt es uns, die Globalisierung der Profile und die abnehmende Bedeutung nationaler und traditioneller Elemente zu veranschaulichen und zu beschreiben. Die Schweizer Situation wird in einen größeren Zusammenhang gestellt und mit anderen Ländern insbesondere mit Frankreich, verglichen.

*The purpose of this article is to show how globalization processes contributed to the decline of national institutions in the selection and development of Swiss business elites, drawing from empirical*



*data from two recent research projects. The first database contains profile characteristics of CEOs and chairmen from 110 biggest Swiss companies over a 30 years period. The second database contains information collected in 2009 on profiles and careers of more than 900 top managers working for more than 100 multinational corporations in four countries (France, Germany, United Kingdom and Switzerland). The analysis of our data allows us to illustrate and describe the globalization of profiles and the decline of national and traditional elements. The Swiss case can be brought in perspective and compared with other countries, in particular with France.*



## 1. Einführung

In der empirischen managementvergleichenden Forschung wurde die nationale Wirtschaftselite traditionell als eine Gruppe von Managern definiert, die Leitungspositionen in den grössten Unternehmen eines Landes bekleiden (Bauer/Bertin-Mouroit 1999; Hartmann 2007; Maclean et al. 2010). Im Laufe der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen und Märkten haben sich in Europa traditionelle Rekrutierungs- und Auswahlprozesse von Topmanagern, die früher fest in einem national-institutionellen Rahmen verankert waren, grundlegend gewandelt. In den vergangenen Jahren

wurde die Rolle nationaler Institutionen bei der Auswahl und Entwicklung nationaler Wirtschaftseliten durch die wachsende internationale Mobilität von Topmanagern sowie durch die Globalisierung des Wirtschaftsumfelds zunehmend infrage gestellt (Godelier 2005; Ruigrok/Greve 2008; Staples 2007). Generell versteht man unter Globalisierung die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen bzw. die zunehmende internationale Vernetzung von Märkten. In unserem Artikel verstehen wir den Begriff auch als eine Gesamtheit von Prozessen, welche die strukturellen als auch normativen/kognitiven institutionellen Spielregeln in nationalen Wirtschaftssystemen verändern und neue Regeln sowie institutionelle Rahmenbedingungen schaffen (Djelic/Quack 2003).

Die nationale Wirtschaftselite kleinerer Länder wie der Schweiz scheint in stärkerem Masse von diesen Veränderungen betroffen zu sein, als die Elite grösserer europäischer Staaten. Topmanager von Schweizer Firmen besitzen im Hinblick auf ihre Staatsangehörigkeit, ihren Bildungshintergrund und ihre Auslandserfahrung ein internationaleres Profil als ihre europäischen Kollegen (Ruigrok/Greve 2008; Davoine/Ravasi 2013; Bühlmann et al. 2015). Demzufolge eignet sich die Schweiz gut als Labor für die Untersuchung der Internationalisierung von Wirtschaftseliten.

Dieser Artikel soll ein Verständnis darüber vermitteln, wie Globalisierungsprozesse zum Untergang nationaler Institutionen als Auswahl- und Entwicklungsorgane der Schweizer Wirtschaftselite beigetragen haben. Als Grundlage werden empirische Daten aus zwei aktuellen Forschungsprojekten herangezogen. Bei der ersten Datenbank (Bühlmann et al. 2012; David et al. 2012; Davoine et al. 2015) liegt der Fokus auf dem Profil der CEOs und Verwaltungsratsvorsitzenden der 110 grössten Schweizer Unternehmen über einen Zeitraum von 30 Jahren. Die Analyse der Datenbank erlaubt es, die Globalisierung der Profile und die abnehmende Bedeutung nationaler und traditioneller Elemente zu veranschaulichen und beschreiben. Die zweite Datenbank (Davoine/Ravasi 2013; Bühlmann et

al. 2015) enthält gesammelte Informationen zu den Bildungs- und Karriereprofilen von mehr als 900 Topmanagern, die für über 100 multinationale Unternehmen in vier Ländern (Frankreich, Deutschland, Grossbritannien und der Schweiz) gearbeitet haben. Damit kann die Schweizer Situation in einen grösseren Zusammenhang gestellt und mit anderen Ländern, insbesondere mit Frankreich, verglichen werden.

## 2. Globalisierung der Schweizer Wirtschaftselite: eine diachronische Betrachtung im Längsschnitt

Im Rahmen eines SNF-Forschungsprojekts zu den Schweizer Eliten<sup>1</sup> haben wir die Entwicklung des Topmanagements der 110 grössten Schweizer Firmen aus einer diachronischen Perspektive basierend auf drei Elitekohorten untersucht. Die Analyse basiert auf dem Vergleich der Profile (Staatsangehörigkeit, Bildungshintergrund sowie militärisches, gesellschaftliches und politisches Engagement) von drei Stichproben von Topmanagern (d. h. Verwaltungsratspräsidenten und CEOs) der 110 grössten Schweizer Unternehmen in den Jahren 1980, 2000 und 2010. Die drei Stichproben werden in Bezug auf drei Themen untersucht. Wir analysieren die Präsenz ausländischer Manager, das Engagement von Topmanagern in nationalen gesellschaftlichen Netzwerken, insbesondere in politischen und militärischen Netzwerken (zwei traditionelle Elemente der Schweizer Wirtschaftselite), und die Veränderungen im Hinblick auf den Bildungshintergrund.

### 2.1 Steigende Anzahl ausländischer Topmanager

Im Jahr 1980 betrug der Anteil an ausländischen Topmanagern weniger als 4 Prozent. Dieser Anteil ist in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts stetig gestiegen: 2010 kommen gut ein Drittel der Topmanager von den grössten Schweizer Unternehmen aus dem Ausland (s. *Tabelle 1*). Der deutlich geringere Anteil im Jahr 1980 lässt sich teilweise durch protektionistische Mechanismen erklären. Zum Beispiel war die Ausländeranzahl im Verwaltungsrat lange begrenzt (*Kläy 1997; Kaufmann/Kunz 2001*). Ein weiteres Beispiel ist die Vinkulierung, die Firmeninhabern es erlaubte, die Übertragbarkeit von Namensaktien an unerwünschte Erwerber einzuschränken, und die häufig bei Ausländern angewendet wurde.

*Tabelle 1: Anteil der Ausländer in den Spitzenpositionen der 110 grössten Schweizer Unternehmen*

	1980 (N = 189)	2000 (N = 184)	2010 (N = 200)
Verwaltungsratspräsidenten	3,4 %	16,2 %	30,5 %
Chief Executive Officers	4,3 %	29,7 %	39,1 %
Gesamt	3,7 %	23,9 %	35,5 %

*Anmerkung: Personen, die sowohl Verwaltungsratspräsidenten als auch CEOs sind, werden in beiden Kategorien berücksichtigt (Doppelzählung).*

<sup>1</sup> Weitere Informationen unter <http://www.unil.ch/iepi/page54315.html>.

Im Jahr 2000 betrug der Anteil ausländischer Topmanager 24 Prozent. Den bedeutendsten Anteil machten deutsche Staatsangehörige aus (11 Topmanager bzw. 5.8 % der Stichprobe), gefolgt von Franzosen (6 Topmanager bzw. 3.2 %) und Österreichern (auch 3.2 %). Zehn Jahre später lässt sich eine Zunahme bei den deutschen Topmanagern beobachten (28 Topmanager bzw. 14 % der Stichprobe), während der Anteil bei den französischen Topmanagern relativ stabil bleibt (7 Topmanager bzw. 3.5 %). Gleichzeitig beobachten wir eine Zunahme von Topmanagern aus den USA (8 Topmanager bzw. 4 %) und Grossbritannien (5 Topmanager bzw. 2,5 %). Somit ist die Zahl an Topmanagern aus dem angelsächsischen Raum in den letzten zehn Jahren gestiegen.

Wie in *Tabelle 1* zu sehen ist, sind im Jahr 2000 vor allem CEOs von der Internationalisierung betroffen. 2010 lag der Ausländeranteil bei den Verwaltungsratspräsidenten bei 30 Prozent, während diese Quote bei den CEOs knapp 40 Prozent betrug. Die Aufhebung der Klausel zur Begrenzung der Ausländeranzahl in Verwaltungsräten im Jahr 2007 bietet heute einen grösseren Freiraum bei der Rekrutierung von Verwaltungsratsmitgliedern.

## 2.2 Die Bedeutung lokaler Netzwerke und militärischer Laufbahnen nimmt ab

Vor dreissig Jahren beobachteten Forscher eine gewisse kulturelle Homogenität der nationalen Wirtschaftseliten, z. B. in Frankreich, Grossbritannien oder in den USA (*Useem* 1980; *Harvey/Maclean* 2010). *Useem* (1980) betont, dass unter den amerikanischen Wirtschaftseliten „Business-, Verbands-, Bildungs- und Verwandtschaftsnetzwerke einen sich gegenseitig verstärkenden Kohäsionseffekt erzielen“ (S. 58). Traditionell war der starke Zusammenhalt unter den Mitgliedern der Schweizer Elite eng mit ihrer regen Teilnahme an anderen gesellschaftlichen Aktivitäten verbunden. Das Milizprinzip führte dazu, dass Schweizer Topmanager stark in der Armee sowie in der Politik auf Bundes- und Kantons-ebene aktiv waren.

Dementsprechend hatten 15 Prozent der Manager aus der 1980er-Stichprobe ein politisches Mandat inne. 57 Prozent verfolgten gleichzeitig eine Karriere als Armeeoffizier. *Philippe de Weck* (1983), ehemaliger CEO von UBS und Mitglied mehrerer Verwaltungsräte in den 1980er-Jahren, betrachtete seine Generalstabsausbildung als eine exzellente Ausbildung für seine späteren Führungspositionen in der Wirtschaft: „Meine Generation erhielt ihr Managementtraining sozusagen im Generalstab der Schweizer Armee“ (S. 14). Selbst wenn man davon ausgeht, dass eine parallele militärische Laufbahn nützlich für die Entwicklung allgemeiner Managerkompetenzen ist (*Staffelbach* 1995) zeigen Studien, dass diese in erster Linie dazu dient, Beziehungen aufzubauen und Sozialkapital zu entwickeln (*Jann* 2003). Ein ähnlicher Milizgeist und ein ähnlicher Aufbau sozialer Netzwerke konnten im politischen Bereich beobachtet werden, da sich Schweizer Topmanager 1980 sich auch stark in politischen Ämtern engagierten. In allen Ländern haben soziologische Faktoren, Familienbeziehungen, Freundschaften, Bekanntschaften aus dem Studium oder dem Militärdienst eine wichtige Rolle bei der Wahl von Verwaltungsräten gespielt (s. Diskussion in *Mizruchi* 1996). In der Schweiz verstärkten militärische Laufbahnen und politische Mandate den Zusammenhalt innerhalb der Wirtschaftseliten, aber auch zwischen der Wirtschaftselite, der militärischen Elite und der politischen Elite.

Die nationalen Schweizer Eliten sind traditionell von einem starken Zusammenhalt geprägt (*David et al.* 2014). Dieser dürfte sicherlich stärker sein als die von *Charles Wright Mills* (1956) beschriebene Kohäsion in der US-„Machtelite“. Grund dafür sind die geringere Heterogenität und die stärkeren Solidaritätsmechanismen in den verschiedenen Elite-

sphären. Erstens förderte das in der Schweizer Gesellschaft tief verankerte Milizprinzip eine schwache politische Professionalisierung, eine geringe Anzahl leitender Ein-Mann-Positionen und eine unvollständige Differenzierung der Eliten in verschiedenen Bereichen. Zweitens hat *Katzenstein* (2003) gezeigt, dass die nationalen Eliten kleinerer europäischer Länder wie z. B. der Schweiz stärker gelernt haben, sich auf nationaler Ebene zu solidarisieren, um in einem für sie wichtigen internationalen Umfeld zu bestehen. Eine gemeinsame Wahrnehmung der Landesverteidigung hat sicherlich verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen und politischen Eliten gefördert, die auch als ‚neokorporatistische Kooperationsinstanzen‘ bezeichnet werden können (*David et al.* 2009; *Widmer* 2012): Der starke Zusammenhalt unter den Arbeitgebern stützte sich lange auf diverse Formen der Zusammenarbeit, etwa auf die vielen Verbindungen zwischen Verwaltungsräten und Arbeitgeberorganisationen. *De Weck* (1983) beschreibt die Formen der Zusammenarbeit als „Clubmentalität“, welche die Schweizer Wirtschaftselite bis in die 1980er-Jahre prägte und dazu beitrug, das nationale Beziehungsnetzwerk aufrechtzuerhalten: „Der Mensch neigt von Natur aus zur Bildung von Gruppen. Nirgendwo sonst ist diese Tendenz wohl so ausgeprägt wie in der Schweiz. (...) Und es gibt auch Clubs für Verwaltungsräte. (...) In mehreren Gebieten innerhalb der deutschsprachigen Schweiz ist die Mentalität der Bevölkerung immer noch durch den Korporatismus geprägt; die jahrhundertlange Tradition der Zünfte ist immer noch allgegenwärtig“ (S. 93). Trotz der frühen Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft waren die Kontrollmechanismen von Unternehmen und deren Führungskräften noch stark im nationalen Kontext verankert.

Eine Analyse der Dienstgrade in der Milizarmee, die Topmanager der grossen Schweizer Unternehmen (s. *Tabelle 2*) erreicht haben, zeigt einen deutlichen Rückgang der militärischen Erfahrung unter den Topmanagern zwischen 1980 und 2010. Im Vergleich zu den 70er- oder 80er-Jahren (*Staffelbach* 1994) hat die Bedeutung dieser Armee-Erfahrung abgenommen, obwohl sie unter den Topmanagern mit Schweizer Staatsbürgerschaft 2010 nach wie vor signifikant bleibt. Betrachten wir die gesamte Stichprobe von Managern, lässt sich erkennen, dass mehr als die Hälfte der Managerelite 1980 einen Offiziersgrad innehatte. 2010 war es nur noch ein Viertel. Dieser Rückgang muss allerdings relativiert werden. Ziehen wir lediglich Manager mit Schweizer Staatsbürgerschaft in Betracht, macht sich nur ein geringer Rückgang bemerkbar: Der Anteil an Schweizer Managern mit einem Offiziersgrad in der Schweizer Armee fällt von 57 auf 43 Prozent. Die 43% sind immer noch eine beachtliche Quote, auch wenn es 2010 weniger Offiziersdienstgraden gab als 1980. Bei den jüngeren Managern in Sample von 2010 werden jedoch höhere Offiziersgrade seltener. Dies zeigt, dass parallele Karrieren in der Armee und in der Geschäftswelt weniger üblich sind. Das Ende des Kalten Krieges und die wiederkehrenden Kritiken an der Schweizer Armee trugen auch ihren Teil zum Bedeutungsverlust des Militärs während der 90er-Jahre bei. Die im Rahmen des Militärdienstes erworbenen Fähigkeiten und aufgebauten Netzwerke haben in der Geschäftswelt einen immer geringeren Stellenwert, auch vielleicht deshalb, weil im mittleren Management immer öfter Frauen anzutreffen sind. Zudem steigt die Kritik der Unternehmen an den Ausfallzeiten, die aufgrund der militärischen Ausbildungs- und Dienstperioden entstehen (*Jann* 2003).

*Tabelle 2:* Anteil der Offiziere in den Spitzenpositionen der 110 grössten Schweizer Unternehmen

	1980 (N = 189)	2000 (N = 184)	2010 (N = 200)
Subalternoffiziere (Leutnant und Oberleutnant)	11,1 %	8,2 %	8,0 %
Fachoffiziere	0,5 %	4,3 %	1,5 %
Hauptmänner	18,0 %	4,3 %	7,0 %
Stabsoffiziere (Major, Oberstleutnant und Oberst)	23,8 %	22,8 %	10,0 %
Höhere Stabsoffiziere (Brigadier, Divisionär, Korpskommandant)	1,1 %	1,1 %	0,0 %
Gesamt	54,5 %	40,8 %	26,5 %
Gesamtquote nur Schweizer Topmanager	56,6 %	53,6 %	43,4 %

Der Rückgang des Engagements der Schweizer Wirtschaftselite in militärischen Verantwortungspositionen lässt sich auch bei anderen gesellschaftlichen Aktivitäten beobachten. Daten zur Mitgliedschaft im Rotary Club während der letzten 30 Jahre haben eine entsprechende Entwicklung innerhalb unserer Stichprobe bestätigt. Mit über 200 lokalen Clubs hat Rotary mehr als 12.000 Mitglieder (ca. 6.000 im Jahr 1980) in der Schweiz und ist durch eine starke dezentrale Struktur und eine grosse regionale Verbundenheit charakterisiert. Hier kommen Menschen zusammen, die in verschiedenen Berufsfeldern höhere Positionen einnehmen. Während 1980 noch 36 Prozent der Manager Mitglied in Rotary Clubs waren, fiel der Anteil auf 23 Prozent im Jahr 2000 und auf 17 Prozent im Jahr 2010. Das sinkende Engagement von Topmanagern bei Rotary Clubs kann als zusätzliches Indiz für die geringere Bedeutung lokaler gesellschaftlicher Aktivitäten sowie als Zeichen einer sich wandelnden Werteorientierung der Schweizer Wirtschaftselite angesehen werden.

### 2.3 Veränderungen des Bildungshintergrundes: Mehr Absolventen aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften

Das Bildungsprofil ist ein weiteres Kriterium, das zur Analyse der Globalisierung der Schweizer Wirtschaftseliten herangezogen wurde. Dabei wurde einerseits der Abschlussgrad und andererseits die verschiedenen Studienfächer untersucht. Was das erste Kriterium betrifft (s. *Tabelle 3*), besitzen die Topmanager grösserer Schweizer Unternehmen in der Regel einen hohen Bildungshintergrund: 69 Prozent hatten 1980 einen Universitätsabschluss, in den Jahren 2000 und 2010 waren es knapp 79 Prozent. Darüber hinaus hatten im Jahr 1980 40 Prozent einen Aufbau- oder Zusatzstudiengang absolviert (Promotionsstudiengänge, Masterstudiengänge oder Executive-Education-Programme an einer meistens international renommierten Business-School), während es in den Jahren 2000 und 2010 47 bzw. 50 Prozent waren. Der Anteil an Führungskräften, die eine Berufsausbildung absolviert haben, war 1980 bereits niedrig und verringerte sich im Beobachtungszeitraum noch geringfügig. Im Hinblick auf das Qualifikationsniveau konnten wir eine generelle Steigerung zwischen 1980 und 2000 feststellen. 2010 blieb das Niveau konstant.

*Tabelle 3: Bildungsstand der Topmanager in den Spitzenpositionen der 110 grössten Schweizer Unternehmen*

	1980 (N = 189)	2000 (N = 184)	2010 (N = 200)
Berufsausbildung	11,6 %	7,1 %	6,0 %
Universitätsabschluss	68,8 %	78,8 %	78,5 %
Weitere Hochschulabschlüsse (z.B. FH)	5,8 %	9,2 %	7,5 %
Zusatzstudiengänge (Doktorat, EM-BA...)	40,2 %	46,7 %	49,5 %
Unbekannt	18,5 %	4,9 %	5,0 %

*Anmerkung: Die verschiedenen Kategorien schliessen sich gegenseitig nicht aus. Daher kann die Summe der Prozentangaben in den Spalten 100 % übersteigen.*

Die deutlichste Veränderung während des Beobachtungszeitraums betrifft die Studienfächer (s. *Tabelle 4*). Was die drei vorherrschenden akademischen Bereiche (Technik und Naturwissenschaften, Jura sowie Volkswirtschaftslehre/Betriebswirtschaftslehre) betrifft, konnte in der 2000er-Stichprobe ein Rückgang bei den Jura-Absolventen festgestellt werden. Diese waren 1980 noch die stärkste Gruppe. Zudem wurde in der 2000er-Stichprobe auch ein Anstieg der Abschlüsse in den Bereichen Betriebs- oder Volkswirtschaft festgestellt. Der Anteil an Absolventen in den Bereichen Technik und Naturwissenschaften, die zum Grossteil an der ETH Zürich oder an der EPFL studiert haben, blieb über den gesamten Zeitraum hinweg stabil.

*Tabelle 4: Studienfächer der ersten Universitätsabschlüsse von Topmanagern in den Spitzenpositionen der 110 grössten Schweizer Unternehmen*

	1980 (N = 130)	2000 (N = 145)	2010 (N = 157)
Ingenieur- und Naturwissenschaften	30,8 %	32,4 %	29,9 %
Rechtswissenschaften	33,8 %	22,8 %	16,7 %
Wirtschaftswissenschaften	18,5 %	24,8 %	48,1 %
Andere	1,8 %	2,8 %	10,2 %
Unbekannt	16,9 %	17,2 %	1,3 %

*Anmerkung: Die verschiedenen Kategorien schliessen sich gegenseitig nicht aus. Daher kann die Summe der Prozentangaben in den Spalten 100 % übersteigen.*

Die wichtigste Veränderung lässt sich zwischen 2000 und 2010 erkennen: Der Anteil an Topmanagern mit einem Abschluss in Jura ging deutlich zurück, der Anteil mit einem Abschluss in Technik und Naturwissenschaften ging geringfügig zurück und der Anteil an Topmanagern mit einem Abschluss in Volkswirtschaft bzw. Betriebswirtschaft stieg deutlich. Somit hat 2010 fast die Hälfte der Topmanager, die ein Studium absolviert hat, einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften erlangt.

Ungeachtet dessen finden sich die grössten Veränderungen auf Postgraduiertenebene (MBA- oder Doktoratsstudium) (s. *Tabelle 5*). Zwischen 1980 und 2010 wurde ein klarer

Rückgang der Absolventen aus den Rechtswissenschaften beobachtet (von 52 % im Jahr 1980 auf 17 % im Jahr 2010). Gleichzeitig lässt sich ein sehr starker Anstieg bei den Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftsabschlüssen erkennen (von 26 % im Jahr 1980 auf 72 % im Jahr 2010). Gleichzeitig blieb der Anteil an Postgraduierten in den Bereichen Technik und Naturwissenschaften ziemlich stabil, verlor aber an Bedeutung im Vergleich zu den anderen zwei Studienfächern.

*Tabelle 5: Studienfächer der Postgraduiertenabschlüsse (Doktorate, MBAs, EMBA's) von Topmanagern in den Spitzenpositionen der 110 grössten Schweizer Unternehmen*

	1980 (N = 76)	2000 (N = 86)	2010 (N = 99)
Ingenieur- und Naturwissenschaften	15,1 %	15,1 %	11,1 %
Rechtswissenschaften	52,0 %	26,7 %	17,2 %
Wirtschaftswissenschaften	26,0 %	55,8 %	71,7 %
Andere	2,7 %	5,6 %	5,0 %
Unbekannt	6,8 %	3,5 %	1,0 %

*Anmerkung: Die verschiedenen Kategorien schliessen sich gegenseitig nicht aus. Daher kann die Summe der Prozentangaben in den Spalten 100 % übersteigen.*

Die grösste Veränderung bei Postgraduiertenabschlüssen ist in der deutlichen Zunahme der wirtschaftswissenschaftlichen Abschlüsse der Schweizer Wirtschaftselite zu erkennen. Diese Entwicklung basiert vor allem auf der hohen Anzahl von Managern, die ein MBA- oder ein ähnliches Executive-Education-Programm absolviert haben: Von 71 Topmanagern mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Postgraduiertenabschluss im Jahr 2010 nahmen 59 an einem MBA, EMBA oder einem ähnlichen Programm teil (33 im Jahr 2000 und 11 im Jahr 1980). Mehrere Autoren, die sich mit dem Bildungshintergrund von Topmanagern befasst haben, betonen die wachsende Bedeutung der Graduate- und Postgraduate-Ausbildung in den Bereichen Wirtschaft, Management oder Finanzwesen. Insbesondere MBAs, EMBA's oder ähnliche Executive-Education-Programme an angelsächsischen Business-Schools erfreuen sich zunehmender Beliebtheit (Davoine 2005; Dyllick/Torgler 2007; David et al. 2009; Widmer 2012). Weitere aktuelle Studien (z. B. zu deutschen und niederländischen Managern) haben gezeigt, dass Topmanager zunehmend als Finanzexperten, und nicht als Juristen oder Ingenieure ausgebildet sind. Dieser Trend hängt klar mit der zunehmenden Bedeutung der Kapitalmärkte und Börsen, mit dem wachsenden Einfluss internationaler Investoren und einer Neuorientierung der Unternehmensstrategie hin zum Shareholder-Value zusammen (Höpner 2004; Fioole et al. 2008). In diesem Sinne kann ein Bildungshintergrund im Bereich Wirtschaft, insbesondere Betriebswirtschaft, als Zeichen von Expertise oder als Element legitimer Autorität in Verbindung mit dem Shareholder-Value-Ansatz interpretiert werden. Brezis (2010) ist der Ansicht, dass die Bildungsstandardisierung von Eliten eine Folge der Globalisierung sei. Sie lässt sich, Brezis zu Folge, auf die Internationalisierung von Universitäten und auf die wachsende Bedeutung von Finanz- und Wirtschaftsfragen im Management von Unternehmen zurückführen.

Parallel zur höheren Anzahl an Abschlüssen in Wirtschaftswissenschaften ist auch der Rückgang an Jura-Abschlüssen von Untersuchungsinteresse, da der nationale Bezug beim

Jurastudium üblicherweise stärker ist als bei einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Letztere wird oft als international anerkanntes Element legitimer Autorität angesehen, insbesondere im Falle von Business-School-Abschlüssen wie MBAs und EMBA (Bühlmann et al. 2013). Ein Grossteil der Institute, in der die Postgraduiertenabschlüsse der 2010er-Stichprobe absolviert wurden, waren Business-Schools in den USA, wie etwa die Harvard Business School, oder an renommierten europäischen Business schools, wie etwa IMD oder INSEAD, die ihre Programme, obwohl es sich um europäische Business-Schools handelt, den Organisationsstrukturen und Fakultätsprofilen der US-Modelle orientieren. Angesichts der veränderten Bildungspräferenzen (eher BWL als Jura) haben neue globale oder ‚kosmopolitische‘ Elemente legitimer Autorität allmählich Elemente mit einem eher nationalen Bezug verdrängt (Mense-Petermann/Klemm 2009). Die wachsende Bedeutung der angelsächsischen Business-School-Ausbildung für die nationalen Eliten kann auch als ein Verbreitungsvektor für angelsächsische oder globale Managementkonzepte und Ideologien, Werte und kognitive Rahmenbedingungen gesehen werden, die sich direkt auf Unternehmensstrategien auswirken und indirekt die Transformation des Geschäftsumfelds begünstigen (Morgan 2001; Godelier 2005).

Im Rahmen einer weiteren Studie haben wir einen Schweizer CEO mit einer parallelen militärischen Laufbahn befragt. Dieser erklärte: *„Durch die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft (ist) das nationale Netzwerk im Vergleich zu früher nicht mehr so wichtig wie internationale Netzwerke. Folglich hat eine nationale Institution wie die Armee auch an Bedeutung verloren. Ein internationaler MBA bietet heute den grossen Vorteil, dass man neue Menschen aus anderen Ländern kennenlernt, auf die man zurückgreifen kann, wenn man Kontakte in deren jeweiligen Ländern benötigt“* (zitiert in Schmalz 2012, 141). Dieses Zitat zeigt den Bedeutungsverlust der nationalen Armee als Element der legitimen Autorität von nationalen Topmanagern. Heutzutage scheint ein MBA, sowohl als Abschluss als auch als Sozialisierungsprozess, wichtiger, wenn es darum geht, in die Schweizer Wirtschaftselite aufzusteigen und dort eine hohe Position zu legitimieren. Traditionelle nationale Institutionen, die für die nationalen Eliten eine Quelle von unternehmensführungsrelevanter Erfahrung, (nationalem) sozialem Kapital, legitimer Autorität, gemeinsamen Werten und Identität waren, sind durch die neuen Anforderungen eines mehr und mehr globalisierten Umfelds erschüttert und geschwächt worden.

### 3. Die Schweiz: Ein Paradebeispiel für die Globalisierung der Wirtschaftselite?

#### 3.1 Extrem hohe Anzahl an Ausländern im Vergleich zu anderen Ländern

Studien mit verschiedenen Stichproben zeigen grundlegende Veränderungen bei den Schweizer Managereliten. In der Stichprobe von Dyllick/Torgler (2007) betrug der Anteil an Ausländern unter den Topmanagern der 500 grössten Schweizer Firmen 28 Prozent im Jahr 2004. In einer Stichprobe von Davoine (2005) war die Hälfte aller Verwaltungsratsmitglieder in Schweizer Firmen, die 2005 im Swiss Market Index (SMI) gelistet waren, ausländischer Herkunft. Bei den ausländischen Topmanagern, die für grosse Schweizer Firmen arbeiten, lassen sich unterschiedliche berufliche Werdegänge feststellen. Manche von ihnen sind Ausländer, die in die Schweiz gezogen sind und dort erfolgreich ihr eigenes Unternehmen gegründet haben. Andere haben in der Tochtergesellschaft eines Schweizer Unternehmens im Ausland angefangen und die Karriereleiter bis an die Spitze erklommen. Einige ausländische Topmanager kommen aus ausländischen Unternehmen, die mit einer

Schweizer Firma fusioniert haben bzw. von einer Schweizer Firma übernommen wurden. Wieder andere wurden schliesslich extern rekrutiert (*David et al.* 2012; *Ravasi* 2013).

Die Ergebnisse eines weiteren Forschungsprojekts zu den Profilen von über 900 Topmanagern in vier Ländern (*Davoine/Ravasi* 2013) bestätigen, dass das Topmanagement von Schweizer Firmen im Vergleich zu anderen Ländern hochgradig international ist. In vergleichbaren Stichproben von grossen europäischen Börsenindex-Firmen sind 64 Prozent der Topmanager in SMI-Firmen ausländischer Herkunft, während der Anteil an ausländischen Topmanagern in den anderen drei Ländern deutlich geringer ist: 22 Prozent der CAC 40-Unternehmen, 27 Prozent der DAX-Unternehmen und 46 Prozent der FTSE 100. Die schweizerische Quote ist ebenfalls erstaunlich hoch, auch im Vergleich zu anderen Ländern wie den Niederlanden, Schweden, Norwegen oder Dänemark (*Heijltjes et al.* 2003; *Ruigrok/Greve* 2008), die ebenfalls kleine und hochgradig internationalisierte Länder wie die Schweiz darstellen. In einer weiteren Stichprobe, einschliesslich Mitglieder von Geschäftsleitungen grösserer Schweizer Unternehmen, haben *Ruigrok/Greve* (2008, pp. 65-67) festgestellt, dass rund 49 Prozent ihrer Stichprobe Ausländer waren, verglichen mit 34 Prozent in den Niederlanden, 20 Prozent in Grossbritannien, 17 Prozent in Schweden, 13 Prozent in Finnland, 7 Prozent in Norwegen und 1 Prozent in Dänemark.

In unserer länderübergreifenden Studie (*Davoine/Ravasi* 2013) bestand die Schweizer Stichprobe aus den 20 Firmen des Swiss Market Index und den 201 Topmanagern, die Mitglieder der Geschäftsleitungen dieser Firmen waren. In dieser Stichprobe waren 126 ausländische Topmanager mit 22 verschiedenen Nationalitäten vertreten. Die meisten von ihnen kamen aus Deutschland (22 Personen bzw. 17 %), gefolgt von Grossbritannien (21 Personen bzw. 17 %), den USA (19 Personen bzw. 15 %) und Frankreich (14 Personen bzw. 11 %). Der Anteil an Topmanagern mit Berufserfahrung im Ausland ist mit 75 % in der Schweiz höher als in Frankreich (56 %), Deutschland (56 %) oder Grossbritannien (62 %). Im Durchschnitt haben Topmanager von Schweizer Firmen in zwei fremden Ländern gearbeitet und gelebt. Die am stärksten vertretenen Länder sind die USA, in denen 56 Topmanager (38 %) gearbeitet haben, Deutschland (22 %), Grossbritannien (20 %) und Frankreich (10 %). Ausserdem ist die Teilnahme an Executive-Education-Programmen (MBA, EMBA oder ähnlich) höher in der Schweiz (29 %) als in Frankreich (10 %), Deutschland (12 %) und sogar Grossbritannien (20 %).

Die wachsende Präsenz ausländischer Topmanager lässt sich auf die Transnationalisierung des Schweizer Geschäftsumfeldes zurückführen: 2010 war die Schweiz ein wichtiges Zielland für ausländische Direktinvestitionen (UNCTAD, 2011). Stark internationalisierte multinationale Unternehmen zeigen eine grössere Bereitschaft, Ausländer in den Verwaltungsrat zu berufen (*Greve et al.* 2009; *Greve et al.* 2015). Viele multinationale Schweizer Unternehmen haben einen traditionell hohen Transnationalisierungsindex, was nach *Katzenstein* (2003) oder *Morgan* (2011) ein häufig festgestelltes Phänomen für multinationale Unternehmen aus kleineren Ländern mit kleineren nationalen Märkten ist. Die intensivere Transnationalisierung in grossen multinationalen Schweizer Unternehmen hat somit den Einzug von Topmanagern erleichtert, deren Karrierepfade mehr von multinationalen Talentmanagementprogrammen und weniger von national-institutionellen Mechanismen geprägt sind (*Al Ariss et al.* 2014). Die gelockerten Regeln haben auch zu einer höheren Anzahl an Fusionen und Akquisitionen geführt und den Transfer ausländischer Topmanager in Schweizer Firmen begünstigt. Ausserdem haben zahlreiche multinationale Unternehmen und internationale Organisationen den Sitz ihrer Zentralen oder Niederlassungen in grös-

seren Schweizer Städten (Naville et al. 2007; Steiner/Wanner 2011). Dies vereinfacht die soziale Interaktion zwischen Akteuren dieser Organisationen und fördert die Entwicklung eines lokalen „transnationalen Marktes für Führungskräfte“ sowie einer lokalen „Community von Expatriates und von hoch qualifizierten Migranten“ (Ravasi et al. 2015).

Globalisierungsprozesse könnten eventuell einen Konflikt zwischen lokalen und „globalen“ Untergruppen der Wirtschaftselite auslösen. In unseren Stichproben haben einige Schweizer Topmanager diesen potenziellen Konflikt gelöst, indem sie beide Arten von Vorzügen oder Sozialisations-elementen kombinieren (z. B. MBA an einer amerikanischen Business school und militärische Laufbahn in der Schweiz). Dieses Vorgehen wurde auch in anderen europäischen Ländern wie Frankreich oder Deutschland beobachtet (Hartmann 2007), wo einige Topmanager sowohl lokales symbolisches Kapital als auch globales symbolisches Kapital angesammelt haben, indem sie nach einem ersten traditionellen lokalen Sozialisationsprozess einen MBA erwarben. Betrachtet man allerdings die neue Schweizer Topmanagergeneration aus der 2010er-Stichprobe (Davoine et al. 2015), finden sich nur selten Fälle, in denen Schweizer Manager sowohl Armeelaufbahn, politische Ämter als auch internationale Ausbildung und Berufserfahrung kombinieren. Der Globalisierungsprozess begünstigt neue internationale Karrieremodelle, die mit den entsprechenden nationalen Elementen konkurrieren.

### 3.2 Die schwindende Bedeutung nationaler Institutionen: Die Schweiz und Frankreich im Vergleich

Daten zu den Topmanagern der 110 grössten Schweizer Unternehmen (David et al. 2012; Davoine et al. 2015) zeigten in unserer Stichprobe aus dem Jahr 2010 einen klaren Abwärtstrend, was das Engagement in anderen traditionellen gesellschaftlichen Aktivitäten (speziell im Hinblick auf das Engagement und die Übernahmen von Ämtern in der Armee und in der Politik) betrifft, die für die Schweizer Wirtschaftselite vor den 1980er-Jahren charakteristisch waren. Regelmässige gesellschaftliche Interaktionen in Verwaltungsräten, Arbeitgeberorganisationen, gemeinnützigen Organisationen und Clubs oder in parallelen militärischen Aktivitäten und politischen Ämtern verstärkten den gesellschaftlichen und kulturellen Zusammenhalt der Schweizer Elite. Das geringere Engagement in politischen und militärischen Aktivitäten, das in den Stichproben von 2000 und 2010 Stichproben festgestellt wurde, liegt teilweise an der wachsenden Zahl ausländischer Topmanager, die außerhalb des Schweizer Wirtschaftssystems sozialisiert wurden und daher weder dieselben Auffassungen und Werte noch dieselben Rechte bezüglich Armeekarrieren und politischen Ämtern teilen.

In Frankreich beispielsweise erfolgt die Auswahl potenzieller Topmanager traditionell auf der Grundlage elitärer Qualifikationen, die an den französischen Grandes Écoles erworben werden. Dies sieht man am besten in der französischen Stichprobe im Rahmen unserer Forschung zu den europäischen Topmanagern (Davoine/Ravasi 2013). Nach dieser Stichprobe sind die drei am häufigsten von Topmanagern französischer Unternehmen besuchten Hochschulen auch die renommiertesten: Die École Nationale d'Administration (ENA), die École Polytechnique und die Hautes Etudes Commerciales (HEC). 38 Prozent der Topmanager mit Hochschulabschluss, haben an mindestens einer dieser Hochschulen studiert. Der Anteil an Managern, die zumindest einen Teil ihres Studiums in Frankreich absolviert haben, beträgt 53 Prozent.

Im stark hierarchisch geprägten französischen Bildungssystem (*Albouy/Wanecq* 2003) signalisieren die Jahrgangsbesten ihr Potenzial nach wie vor, indem sie eine der renommiertesten Elitehochschulen besuchen (*Dudouet/Joly* 2010). Darüber hinaus bilden zwei dieser Hochschulen (die *Ecole Polytechnique* und die *ENA*) eine Studentenelite für den höheren Staatsdienst (*les Grands Corps de l'Etat*), die später auch in privaten Unternehmen und Banken arbeiten können. Dieses Phänomen hat nicht nur mit der wichtigen Rolle zu tun, die der Staat in der französischen Wirtschaft spielt, sondern auch mit den Karrierepfaden, die junge Beamten der *Grands Corps de l'Etat* einschlagen (hauptsächlich die besten Studenten der *Ecole Polytechnique* und der *ENA*). Sie erhalten schon früh in ihrer beruflichen Laufbahn anspruchsvolle Aufgaben und strategische Posten in der staatlichen Verwaltung. *Bauer/Cohen* (1981) haben gezeigt, dass es neben der Legitimität, die ein Abschluss an einer Elitehochschule verleiht, vor allem die Laufbahn der staatlichen Elitekadern ist, die es den Mitgliedern der *Grands Corps* erlaubt, Kompetenzen zu entwickeln und Netzwerke aufzubauen, die später für die Übernahme von Topmanagerpositionen in der privaten Wirtschaft unerlässlich sind. Eine ähnliche Argumentation findet sich für die Erfahrung in der Schweizer Armee bei *Staffelbach* (1995) oder *Jann* (2003). Absolventen der *ENA* und der *Ecole Polytechnique*, die in der öffentlichen Verwaltung und in Ministerien eine erste Anstellung finden, werden bereits früh in ihrer Karriere von exzellenten Chancen, Schulungsprogrammen und Netzwerken profitieren und werden dadurch am besten auf Positionen im oberen Management grosser französischer Unternehmen vorbereitet (*Bauer/Cohen* 1981; *Dudouet/Joly* 2010). In Frankreich bringen rund ein Fünftel der Topmanager und ein Drittel der CEOs aus unserer Stichprobe aus dem Jahr 2010 (*Davoine/Ravasi* 2013) Erfahrungen als höhere Beamte mit.

In Frankreich wird zur Zeit die Beziehung zwischen der Wirtschaftselite und den nationalen Institutionen (die öffentliche Verwaltung, die *Grandes Écoles*, die *Grands Corps*) auf die Probe gestellt. Dies liegt einerseits daran, dass der Staat (aufgrund der Privatisierung mehrerer staatlicher Unternehmen) immer weniger in die Wirtschaft eingreifen kann. Andererseits musste das elitäre Bildungssystem zwei Probleme lösen: Der Demokratisierungsanspruch der Bürger und die Internationalisierung des Wirtschaftsumfeldes (*Dudouet/Grémont* 2007; *van Zanten/Maxwell* 2015). Nichtsdestotrotz scheinen die Auswirkungen auf die nationalen Institutionen in Frankreich weitaus geringer als in der Schweiz. In Frankreich und in anderen europäischen Ländern wurde das Ansehen nationaler Institutionen (Vgl. *Public Schools* in Grossbritannien und Universitätsdoktoratsstudium in Deutschland), die traditionell eine wichtige Rolle bei der Auswahl und Entwicklung von Eliten gespielt haben, in den letzten Jahrzehnten weniger auf die Probe gestellt, als die Schweizer Armee. Die Besonderheit der Schweiz war, dass die Milizarmee die wichtigste traditionelle nationale Institution war, die eine zentrale Rolle bei der Entwicklung des Human- sowie des Kultur- und Sozialkapitals der Schweizer Wirtschaftselite gespielt hat. Das Ansehen des Militärs – traditionell mit maskulinen sowie nationalistischen Werten verbunden, die nicht selbstverständlich mit transnationalen Gemeinschaften vereinbar sind – ist in den meisten europäischen Ländern wahrscheinlich seit dem Ende des Kalten Krieges zurückgegangen (*Jann* 2003). Hinzu kommt, dass viele europäische Länder wie z. B. Deutschland und Frankreich in den letzten Jahrzehnten die Wehrpflicht abschafften, wodurch eine Offizierslaufbahn im Vergleich zu einer Beamtenkarriere schlagartig an Attraktivität verlor. Sogar in der Schweiz, wo durch eine Volksabstimmung im September 2013 beschlossen wurde, dass die Milizarmee in naher Zukunft nicht abgeschafft wird, hat die

Institution in den letzten Jahrzehnten an Ansehen verloren. Zudem scheinen parallele militärische Karrieren immer weniger mit den Anforderungen des Personal- und des Arbeitszeitmanagements von Unternehmen vereinbar zu sein. Der deutliche, aber überraschend langsame Rückgang der militärischen Sozialisierung in der Schweizer Wirtschaftselite wird daher wahrscheinlich anhalten. Diese Entwicklung steigert wohl das Risiko, dass sich die Schweizer Wirtschaftselite immer mehr vom Rest der Schweizer Bevölkerung entfernt – ein Risiko, dass durch regelmässige Interaktionen (zumindest was die Männer betrifft) während des Wehrdienstes minimiert wurde.

## Referenzen

- Al Ariss, A./Cascio, W.F./Paauwe, J.* (2014): Talent management: Current theories and future research directions, in: *Journal of World Business*, Vol. 49, No. 2, S. 173–179.
- Albouy, V./Wanecq, T.* (2003): Les inégalités sociales d'accès aux grandes écoles, in: *Économie et Statistique*, Vol. 361, No. 1, S. 27–52.
- Bauer, M./Bertin-Mourot, B.* (1999): National Models for Making and Legitimizing Elites. A Comparative Analysis of the 200 top Executives in France, Germany and Great-Britain, in: *European Societies*, Vol. 1, No. 1, S. 9–31.
- Bauer, M./Cohen, E.* (1981): Qui gouverne les groupes industriels? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel, Le Seuil, Paris.
- Brezis, E.S.* (2010): Globalization and the Emergence of a Transnational Oligarchy, UNU-WIDER, Working Paper No. 2010/05.
- Bühlmann, F./David, T./Mach, A.* (2012): The Swiss Business Elite (1980–2000): How the Changing Composition of the Elite Explains the Decline of the Swiss Company Network, in: *Economy and Society*, Vol. 41, No. 2, S. 199–226.
- Bühlmann, F./David, T./Mach, A.* (2013): Cosmopolitan capital and the internationalization of the field of business elites: Evidence from the Swiss case, in: *Cultural Sociology*, Vol. 7, No. 2, S. 211–229.
- Bühlmann, F./Davoine, E./Ravasi, C.* (2015): European Top Management Careers: a Field-Analytical Approach, in: *European Societies* (in press).
- David, T./Davoine, E./Ginalski, S./Mach, A.* (2012): Elites nationales ou globalisées? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980–2000), in: *Swiss Journal of Sociology*, Vol. 38, No. 1, S. 57–76.
- David, T./Ginalski, S./Rebmann, F./Schnyder, G.* (2009): The Swiss Business Elite between 1980–2000: Declining Cohesion, Changing Educational Profile and Growing Internationalization, in *Boyer, C./Sattler, F.* (Hrsg.): *European Economic Elites. Between a New Spirit of Capitalism and the Erosion of State Socialism*, Duncker & Humblot, Berlin, S. 197–220.
- David, T./Lüpold, M./Mach, A./Schnyder, G.* (2015): De la «Forteresse des Alpes» à la valeur actionnariale. Histoire de la gouvernance d'entreprise suisse (1880–2010), Seismo, Zürich.
- Davoine, E.* (2005): Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en Suisse, in: *Revue économique et sociale*, Vol. 3, S. 89–99.
- Davoine, E./Ginalski, S./Mach, A./Ravasi, C.* (2015): Impacts of Globalization Processes on the Swiss National Business Elite Community: A Diachronic Analysis of Swiss Large Corporations (1980–2010), in: *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 43, S. 131–163.

- Davoine E./Ravasi, C.* (2013): The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalization: A comparative study in France/Germany/Great Britain and Switzerland, in: *European Management Journal*, Vol. 31, No. 2, S. 152-163.
- De Weck, P.* (1983): *Un banquier suisse parle. Entretiens avec François Gross*, Editions M. Michel, Fribourg.
- Djelic, M.-L./Quack, S.* (2003): *Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Dudouet F.-X./Grémont, E.* (2007): Les grands patrons et l'État en France, 1981-2007, in: *Sociétés Contemporaines*, Vol. 68, S. 105-131.
- Dudouet, F.-X./Joly, H.* (2010): Les dirigeants français du CAC 40: entre élitisme scolaire et passage par l'État, in: *Sociologies pratiques*, Vol. 2, S. 35-47.
- Dyllick, T./Torgler, D.* (2007): Bildungshintergrund von Führungskräften und Platzierungsstärke von Universitäten in der Schweiz, in: *Die Unternehmung*, Vol. 61, No.1, S. 71-96.
- Fioole, W./van Driel, H./van Baalen, P.J.* (2008): Europeanisation and Americanisation? Converging backgrounds of German and Dutch top managers, 1990-2005, in *Schröter, H.G.* (Hrsg.): *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, Springer, Berlin, S. 155-167.
- Godelier, E.* (2005): Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogène, in: *Entreprise et histoire*, Vol. 41, S. 6-14.
- Greve, P./Biemann, T./Ruigrok, W.* (2015): Foreign executive appointments: A multilevel examination, in: *Journal of World Business* (in press).
- Greve, P./Nielsen, S./Ruigrok, W.* (2009): Transcending borders with international top management teams: A study of European financial multinational corporations, in: *European Management Journal*, Vol. 27, No. 3, S. 213-224.
- Hartmann, M.* (2007): *Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Harvey, C./Maclean, M.* (2010): Transnational Boards and Governance Regimes in Britain and France, in: *Djelic, M.-L./Quack, S.* (Hrsg.): *Transnational Communities: Shaping Global Economic Governance*, Cambridge University Press, Cambridge, S. 107-129.
- Heijltjes, M.G./Olie, R./Glunk, U.* (2003): Internationalization of Top Management Teams in Europe, in: *European Management Journal*, Vol. 21, No. 1, S. 89-97.
- Höpner, M.* (2004): Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements, in: *Soziale Welt*, Vol. 55, No. 3, S. 263-282.
- Jann, B.* (2003): Old-Boy Network. Militärdienst und ziviler Berufserfolg in der Schweiz, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 32, No. 2, S. 139-155.
- Katzenstein, P.* (2003): Small States and Small States Revisited, in: *New Political Economy*, Vol. 8, No. 1, S. 9-30.
- Kaufmann, H./Kunz, B.* (1991): *Vinkulierung von Schweizer Aktien. Teil 1*, Bank Julius Bär, Zürich.
- Kläy, H.* (1997): *Die Vinkulierung. Theorie und Praxis im neuen Aktienrecht*, Helbing & Lichtenhahn, Basel/Frankfurt.
- Maclean, M./Harvey, C./Chia, R.* (2010): Dominant corporate agents and the power elite in France and Britain, in: *Organization Studies*, Vol. 31, No. 3, S. 327-348.
- Mahler, P./Staffelbach, B.* (2010): Bestraft der Arbeitsmarkt eine militärische Weiterbildung?, in: *Die Volkswirtschaft*, Vol. 83, No. 6, S. 39-42.

- Mense-Petermann, U./Klemm, M.* (2009): Der „Globalmanager“ als neuer Managertypus? Eine Fallstudie zu Transnationalisierungsprozessen im Management, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 38, No.6, S. 477-493.
- Mizruchi, M.* (1996): What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 22, S. 271-298.
- Morgan, G.* (2001): Transnational communities and business systems, in: *Global Networks*, Vol. 1, S. 113–130.
- Morgan, G.* (2011): Reflections on the macropolitics of micropolitics, in *Dörrenbacher, C./Geppert, M.* (Hrsg.): *Politics and Power in the Multinational Corporation*, Cambridge University Press, Cambridge, S. 415-436.
- Naville, M./Walti, A./Tischhauser, P.* (2007): *Multinational Companies on the Move: How Switzerland Will Win the Battle!*, Swiss-American Chamber of Commerce/The Boston Consulting Group, Zurich.
- Ravasi, C.* (2013): Les top managers internationaux des grandes entreprises suisses: profils et parcours de carrière, in *Revue Economique et Sociale*, Vol. 71, No. 4, S. 107-119.
- Ravasi, C./Salamin, X./Davoine, E.* (2015): Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: an explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 10, 1335-1359.
- Ruigrok, W., & Greve, P.* (2008): The Rise of an International Market for Executive Labour. In L. Oxelheim, & C. Wihlborg (Eds.), *Markets and Compensation for Executives in Europe* (pp. 53-78). Bingley, Emerald Group Publishing.
- Schmalz, A.* (2012): *Impact d'une carrière militaire à la carrière civile. Etude sur le rôle de la carrière militaire dans la carrière civile des élites et des dirigeants économiques suisses à travers les 30 dernières années*, Master's thesis, University of Lausanne.
- Staffelbach, B.* (1994): Zivile und militärische Karriere?, in: *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, Vol. 160, No. 10, S. 9–12.
- Staffelbach, B.* (1995): Doppelkarriere in Wirtschaft und Armee, in: *Schweizer Arbeitgeber*, Vol. 90, No. 13, S. 674–677.
- Staples, C.L.* (2007): Board Globalisation in the World's Largest TNCs 1993–2005, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, No. 2, S. 311–321.
- Steiner, I./Wanner, P.* (2011): Dimensions démographiques des flux migratoires récents en direction de la Suisse, in: *La Vie économique: Revue de politique économique*, Vol. 12, S. 8-11.
- UNCTAD* (2011): *Investment country profiles: Switzerland*, United Nations Conference on Trade and Development Report.
- Useem, M.* (1980): Corporations and the Corporate Elite, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 6, S. 41-77.
- van Zanten, A./Maxwell, C.* (2015): Elite education and the State in France: durable ties and new challenges, in: *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 36, No. 1, S. 71-94.
- Widmer, F.* (2012): *La coordination patronale face à la financiarisation. Les nouvelles règles du jeu dans l'industrie suisse des machines*, Seismo, Zürich.
- Wright Mills, C.* (1956): *The Power Elite*, Oxford University Press, New York.

**Eric Davoine**, Dr., ist Professor am Chaire Ressources Humaines et Organisation der Universität Fribourg.

*Anschrift:* Université de Fribourg, Chaire Ressources Humaines et Organisation, Bd de Pérolles 90, CH-1700 Fribourg, Tel.: +41 26 300 82 40, E-mail: eric.davoine@unifr.ch.

**Claudio Ravasi**, Dr., ist Diplomassistent am Chaire Ressources Humaines et Organisation der Universität Fribourg.

*Anschrift:* Université de Fribourg, Chaire Ressources Humaines et Organisation, Bd de Pérolles 90, CH-1700 Fribourg, Tel.: +41 26 300 82 41, E-mail: claudio.ravasi@unifr.ch.

**Thomas David**, Dr., ist Professor am Institut d'études politiques, historiques et internationales der Universität Lausanne und am Collège des Humanités der EPFL Lausanne.

*Anschrift:* Université de Lausanne, Institut d'études politiques, historiques et internationales CH-1015 Lausanne, Tel: +41 (0)21 692 31 63, E-mail: thomas.david@unil.ch.

**Stéphanie Ginalski**, Dr., ist Oberassistentin (maître-assistante) am Institut d'études politiques, historiques et internationales der Universität Lausanne.

*Anschrift:* Université de Lausanne, Institut d'études politiques, historiques et internationales, CH-1015 Lausanne, Tel: +41 (0)21 692 37 75, E-mail: stephanie.ginalski@unil.ch.

**André Mach**, Dr., ist Lehr- und Forschungsrat (maître d'enseignement et de recherche) am Institut d'études politiques, historiques et internationales der Universität Lausanne.

*Anschrift:* Université de Lausanne, Institut d'études politiques, historiques et internationales, CH-1015 Lausanne, Tel.: +41 (0)21 692 31 36; E-mail: andre.mach@unil.ch.