

Maryam Djarrahzadeh  
Internationale Personalentwicklung

**Maryam Djarrahzadeh**

# **Internationale Personalentwicklung**

**Ausländische Führungskräfte in deutschen  
Stammhäusern**

**DUV** Deutscher UniversitätsVerlag  
GABLER · VIEWEG · WESTDEUTSCHER VERLAG

Die Deutsche Bibliothek — CIP-Einheitsaufnahme

**Djarrahzadeh, Maryam:**

Internationale Personalentwicklung : ausländische

Führungskräfte in deutschen Stammhäusern / Maryam

Djarrahzadeh. — Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 1993

(DUV : Wirtschaftswissenschaft)

Zugl.: Hamburg, Univ. der Bundeswehr, Diss., 1992

ISBN-13: 978-3-8244-0157-4

e-ISBN-13: 978-3-322-85758-3

DOI: 10.1007/978-3-322-85758-3

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der  
Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 1993



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## *Vorwort*

In den 90er Jahren stellt die Internationalisierung der Märkte eine der größten Herausforderungen an das Personalmanagement dar. Die veränderten und auch neuen Aufgaben des internationalen Personalmanagements ergeben sich aus der Tatsache, daß das Unternehmen in *verschiedenen Ländern* und mit *Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten* operiert. Diese beiden Dimensionen, mit denen sich multinationale Unternehmen zunehmend auseinandersetzen müssen, werden hier aufgegriffen: In den Mittelpunkt der Betrachtung werden die Personalstrukturen und Stellenbesetzungsstrategien in den ausländischen Tochtergesellschaften gestellt. Es wird insbesondere der verstärkte Einsatz von einheimischen Mitarbeitern der jeweiligen Gastländer (Home Country Nationals) diskutiert. Ihre Beschäftigung weist viele Vorteile auf. Allerdings steht diesen nachteilig gegenüber, daß sie über keine Stammbauserfahrung verfügen und teilweise weniger qualifiziert sind. Beiden Komponenten können multinationale Unternehmen Rechnung tragen, indem sie diese Mitarbeiter im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen in ihrem Stammhaus fördern. Diesem Ansatz wird hier nachgegangen.

Nach einer Hinführung zur Themenstellung und den Begriffsbestimmungen im *1. Kapitel* werden im *2. Kapitel* die theoretischen Grundlagen erörtert. Mit Hilfe einer umfassenden Literaturanalyse wird das Problemfeld "Personalmanagement, Stellenbesetzung und Personalstrukturen in multinationalen Unternehmen" beleuchtet. Die Thematik "ausländische Führungskräfte" in Deutschland - so ein Ergebnis - muß in Analogie zum typischen Auslandseinsatz betrachtet werden.

Im *3. Kapitel* wird die Problematik in einer empirischen Untersuchung aufgearbeitet. Auf der Basis von Interviews und Befragungen (in acht deutschen multinationalen Unternehmen aus verschiedenen Branchen und bei 90 ausländischen Führungs(nachwuchs-)kräften) werden die zentralen Aspekte angesprochen, die Antworten ausgewertet und anschaulich präsentiert. Auch wenn von einer systematischen Personalentwicklung oft noch nicht die Rede sein kann, nimmt das Thema einen zentralen Stellenwert in den Unternehmen ein.

Im *4. Kapitel* wird eine kritische Zusammenführung der theoretischen Grundlagen und der empirisch gewonnenen Erkenntnisse vorgenommen. Die Ausführungen schließen mit konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis ab.

Die vorliegende Arbeit wurde im Wintersemester 1992/93 von der Fakultät Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr Hamburg als Dissertation angenommen. Eine Vielzahl von Personen und Institutionen haben direkt oder indirekt zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Ihnen allen möchte ich danken, insbesondere Herrn Prof. Dr. Michel Domsch, der die Relevanz dieses Themas früh erkannte, diese Arbeit initiierte und sie stets gefördert hat. Herrn Prof. Dr. Diether Gebert gilt mein Dank für die Übernahme des Koreferates. Den Personalexperten/innen der acht beteiligten Unternehmen danke ich für ihre intensive Unterstützung.

Diese Arbeit entstand neben meiner Tätigkeit am USW Universitätsseminar der Wirtschaft (Schloß Gracht) und wäre ohne die Hilfe vieler Personen nicht gelungen. Insbesondere möchte ich Barbara und Klaus Eckrich danken, die mich freundschaftlich über diese Jahre begleiteten. Karlheinz Schwuchow und Peter Neumann danke ich herzlich für die inhaltlichen Anregungen. Darüber hinaus möchte ich Jan-Erik Schmidt-Korten und allen Freunden und Bekannten danken, die immer wieder Verständnis für diese Beschäftigung zeigten. Schließlich geht mein Dankeschön an meine Geschwister und meine Mutter. Der Stärke meiner Mutter Pari, in einem fremden Land ihre Kinder aufzuziehen, ist es zu verdanken, daß ich die Chance zur Aufnahme dieser Arbeit hatte.

Maryam Djarrahzadeh

# ***Inhaltsverzeichnis***

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>1. Einführung - Problemstellung, Abgrenzung und Zielsetzung -.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Abgrenzung und Definitionen</b> .....	<b>7</b>
1.2.1 Die multinationale Unternehmung als Betrachtungsgegenstand.....	7
1.2.2 Zum Begriff des Personalwesens und der Personalpolitik .....	10
1.2.2.1 Ein Überblick.....	10
1.2.2.2 Zum Begriff der Personalentwicklung .....	17
1.2.3 Internationaler Führungskräftetransfer .....	18
1.2.3.1 Definition und Abgrenzung von Führungs(nachwuchs-)kräften.....	20
1.2.3.2 Definition und Abgrenzung von ausländischen Führungs(nachwuchs-)kräften.....	21
<b>1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>22</b>
<b>2. Theoretische Grundlagen - Personalmanagement, Stellenbesetzung und Personalstrukturen in multinationalen Unternehmen -.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Bisherige Behandlung des internationalen Personalmanagements in Theorie und Praxis</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 Stellenbesetzung in multinationalen Unternehmen</b> .....	<b>31</b>
2.2.1 Deskriptoren der Personalstruktur multinationaler Unternehmen .....	31
2.2.2 Kriterien der Personalstrukturwahl.....	32
2.2.3 Stellenbesetzungsstrategien in multinationalen Unternehmen und ihre Bedeutung.....	34
2.2.4 Probleme alternativer Stellenbesetzungsstrategien .....	36
2.2.5 Zur Personalstruktur multinationaler Unternehmen .....	40
2.2.6 Exkurs: Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen.....	44
2.2.6.1 Zum Begriff der Unternehmenskultur .....	44
2.2.6.2 Unternehmenskultur - ihre Bedeutung für multinationale Unternehmen .....	46
2.2.6.3 Spezifische Aspekte der Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen.....	51

<b>2.3</b>	<b>Stellenbesetzung von Auslandspositionen mit Mitarbeitern aus dem Stammhaus - Der traditionelle Auslandseinsatz -</b>	<b>52</b>
2.3.1	Einführung: Motive für den Auslandseinsatz	52
2.3.2	Darstellung des Auslandseinsatzes und der damit verbundenen Probleme anhand des Vier-Phasen-Modells	54
2.3.2.1	Such- und Auswahlphase	55
2.3.2.1.1	Rekrutierung von Mitarbeitern für einen Auslandseinsatz	56
2.3.2.1.2	Anforderungsprofil und Selektionsentscheidungskriterien	58
2.3.2.1.3	Auswahlkriterien und Auswahlverfahren	61
2.3.2.1.4	Internationale Mobilität und Interesse am Auslandseinsatz	62
2.3.2.2	Vorbereitungsphase	64
2.3.2.2.1	Einführung: zur Notwendigkeit der Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	64
2.3.2.2.2	Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Auslandseinsatz	66
2.3.2.3	Einsatzphase	73
2.3.2.3.1	Problemfelder während des Auslandseinsatzes	73
2.3.2.3.2	Exkurs: Kulturvergleichende Managementforschung	79
2.3.2.4	Rückkehrphase	85
2.3.3	Zusammenfassung und Schlußfolgerung	89
<b>2.4</b>	<b>Alternative Stellenbesetzung von (Leistungs-)Positionen im Ausland</b>	<b>93</b>
2.4.1	Zur Notwendigkeit und Relevanz: Die Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement	93
2.4.1.1	Einführende Gedanken	93
2.4.1.2	Kennzeichen des internationalen Personalmanagements	95
2.4.2	Besetzung von (Leistungs-)Positionen in Auslandsniederlassungen - Darstellung und Beurteilung verschiedener Alternativen -	106
2.4.2.1	Einführung	106
2.4.2.2	Bewertung der alternativen Stellenbesetzungsstrategien	112
<b>2.5</b>	<b>Zum Wesen der Personalentwicklung</b>	<b>115</b>
2.5.1	Zur Personalentwicklung auf nationaler Ebene	115
2.5.1.1	Personalentwicklung - ihre Entstehung und Verbreitung -	115
2.5.1.2	Einordnung der Personalentwicklung in die Unternehmensstruktur	124
2.5.1.3	Design der Personalentwicklung	126
2.5.1.3.1	Gestaltung der Personalentwicklung	126
2.5.1.3.2	Methoden der Personalentwicklung	131
2.5.1.3.3	Themenfelder der Personalentwicklung	137
2.5.1.4	Personalentwicklung - Status quo und Trend - - Darstellung ausgewählter Studien -	138

2.5.2	Zur Personalentwicklung auf internationaler Ebene .....	142
2.5.2.1	Einführung - Internationalisierung und Personalentwicklung - .....	142
2.5.2.2	Ansätze der internationalen Personalentwicklung .....	145
2.5.2.3	Situation und Trends in der internationalen Personalentwicklung .....	163
<b>3.</b>	<b>Empirische Befunde - Personalentwicklung von ausländischen Führungs(nachwuchs-)kräften in deutschen Stammhäusern - .....</b>	<b>170</b>
<b>3.1</b>	<b>Untersuchungsdesign, Datenerhebung und -auswertung .....</b>	<b>170</b>
3.1.1	Zielsetzung und Konzeption der empirischen Untersuchung .....	170
3.1.2	Anforderungen an die Datenerhebung und potentielle Fehlerquellen bei der Empirie .....	174
3.1.3	Entwicklung der Befragungsinstrumente .....	174
3.1.3.1	Technische Vorüberlegungen - Methoden - .....	176
3.1.3.2	Inhaltliche Überlegungen .....	178
3.1.4	Ablauf der Untersuchung - Datenerhebung und -auswertung - .....	178
<b>3.2</b>	<b>Beschreibung der befragten Unternehmen und Mitarbeiter .....</b>	<b>180</b>
3.2.1	Merkmale der befragten Unternehmen .....	180
3.2.2	Merkmale der befragten Führungs(nachwuchs-)kräfte .....	182
<b>3.3</b>	<b>Darstellung und Interpretation der empirischen Befunde.....</b>	<b>184</b>
3.3.1	Ergebnisse der schriftlichen und mündlichen Befragung der Personalexperten .....	184
3.3.2	Ergebnisse der Führungs(nachwuchs-)kräfte-Befragung und Vergleich mit den Expertenaussagen.....	226
3.3.3	Zusammenfassung der empirischen Befunde .....	252
<b>4.</b>	<b>Zusammenführung von Theorie und Empirie, praktische Handlungsempfehlungen und Resümee .....</b>	<b>256</b>
<b>4.1</b>	<b>Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen und empirischen Befunde .....</b>	<b>256</b>
<b>4.2</b>	<b>Handlungsempfehlungen für die Praxis .....</b>	<b>269</b>
<b>4.3</b>	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>278</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>280</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>318</b>

## ***Abbildungsverzeichnis***

Abb. 1.1	Elemente zur Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit .....	3
Abb. 1.2	Formen der Auslandstätigkeit .....	3
Abb. 1.3	Aufbau der Arbeit .....	23
Abb. 2.1	Das Wechselspiel zwischen der Unternehmenskultur und dem Verhalten der Unternehmensmitglieder .....	46
Abb. 2.2	Die vier Hauptanlässe für die Entsendung von Stammhausmitarbeitern.....	54
Abb. 2.3	Problemfelder des Auslandseinsatzes entsprechend der vier Phasen des Entsendungsprozesses.....	55
Abb. 2.4	Die möglichen Problemfelder in der Such- und Auswahlphase.....	56
Abb. 2.5	Probleme, die im Zusammenhang mit der Rückkehr Berücksichtigung finden müssen .....	86
Abb. 2.6	Modell des internationalen Personalmanagements .....	96
Abb. 2.7	Internationalisierung und Personalmanagement .....	100
Abb. 2.8	Kombinierter Ansatz der internationalen Personalpolitik.....	104
Abb. 2.9	Methoden der Personalentwicklung .....	132
Abb. 2.10	Euro-Manager 2000 - Anforderungsprofil (Ergebnisse einer Expertenbefragung bei 16 Personalvorständen von deutschen Großunternehmen) .....	162
Abb. 3.1	Einflußfaktoren auf die Personalpolitik deutscher MNU .....	177

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 2.1	Ziele und Zeitpunkte für "Multinationalisierung" .....	43
Tab. 2.2	Verbreitungsgrad der Stellenbesetzungsstrategien in der Bundesrepublik Deutschland (Ergebnisse einer Umfrage bei 16 Personalvorständen von Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1991) .....	108
Tab. 3.1	Übersicht über Branchenzugehörigkeit, Umsatz (1990) und Auslandsanteil der befragten Unternehmen .....	181
Tab. 3.2	Anzahl der Mitarbeiter weltweit; davon nur im Inland (Deutschland) und im deutschen Stammhaus/Zentrale - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	181
Tab. 3.3	Position/Funktion desjenigen, der den Fragebogen ausgefüllt hat bzw. des Interviewpartners - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	182
Tab. 3.4	Persönliche Angaben zu den befragten Personen .....	183
Tab. 3.5	Die Staatsangehörigkeiten der Befragten .....	184
Tab. 3.6	Anzahl ausländischer Führungskräfte im oberen und mittleren Management in Deutschland und im deutschen Stammhaus/Zentrale - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	187
Tab. 3.7	Antworten der Unternehmen 1-8 zu der Frage "Hat sich die Strategie Ihres Konzerns bei der Stellenbesetzung von Führungspositionen in den ausländischen TGen in den letzten Jahren verändert?" .....	189
Tab. 3.8	Antworten der Unternehmen 1-8 zu der Frage der Aufstiegsmöglichkeiten einheimischer Mitarbeiter aus ausländischen TGen in Deutschland und im Heimatland .....	190
Tab. 3.9	Antworten der Unternehmen 1-8 auf die Frage, seit wann die Unternehmen die einheimischen Führungskräfte aus ausländischen TGen in Deutschland weiterbilden .....	191
Tab. 3.10	Übersicht über die von den Unternehmen 1-4 genannten Angaben zu der Form des Aufenthaltes der Zielgruppe (zur Personalentwicklung) in Deutschland .....	192
Tab. 3.10 (Forts.)	Übersicht über die von den Unternehmen 5-8 genannten Angaben zu der Form des Aufenthaltes der Zielgruppe (zur Personalentwicklung) in Deutschland .....	193
Tab. 3.11	Durchschnittliche Anzahl der einheimischen Führungs(nachwuchs-)kräfte ausländischer TGen, die zur Personalentwicklung o.ä. nach Deutschland kommen - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	198
Tab. 3.12a	Personalentwicklungsmaßnahmen: Training on-the-job für ausländische Führungs(nachwuchs-)kräfte in Deutschland - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	198

Tab. 3.12b	Personalentwicklungsmaßnahmen: Training off-the-job für ausländische Führungs(nachwuchs-)kräfte in Deutschland - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	199
Tab. 3.13	Themengebiete bzw. Lernziele, die den Teilnehmern in Deutschland vermittelt werden sollen - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	201
Tab. 3.14	Die Schwerpunkte der Personalentwicklung, die die Unternehmen 1-8 bei den Teilnehmern festlegen .....	202
Tab. 3.15	Übersicht über die von den Unternehmen 1-8 genannten Motive/ Ziele für die Personalentwicklung der Teilnehmer in Deutschland .....	203
Tab. 3.16	Übersicht über die Motive (in der angegebenen Rangfolge), die nach Meinung der Unternehmen 1-8 die Teilnehmer bewegen, nach Deutschland zu kommen .....	205
Tab. 3.17	Antworten der Unternehmen 1-8 auf die Frage, ob Angebote eines Deutschland-Aufenthaltes auch abgelehnt werden sowie die Einschätzung der wichtigsten Gründe hierfür .....	206
Tab. 3.18	Angaben der Unternehmen 1-8 über die Auswahl (interne bzw. externe Rekrutierung) der Teilnehmer, die zur Personalentwicklung nach Deutschland kommen sollen .....	207
Tab. 3.19	Angaben zu den Auswahlkriterien, die die Unternehmen 1-8 bei den Teilnehmern zugrundelegen .....	209
Tab. 3.20	Angaben der Unternehmen 1-8 zu den Methoden, mit denen die Teilnehmer "ausgewählt" werden .....	211
Tab. 3.21	Angaben über die ersten, grundlegenden Informationen, die die Unternehmen 1-8 den Teilnehmern zur Orientierung über ihren bevorstehenden Deutschland-Aufenthalt geben .....	212
Tab. 3.22	Angaben über die Bereiche, auf die die Unternehmen 1-8 besonderen Wert bei der Vorbereitung der Teilnehmer auf ihren Aufenthalt in Deutschland legen .....	213
Tab. 3.23	Angaben der Unternehmen 1-8 zu der Vermittlung der Kenntnisse für die Teilnehmer .....	215
Tab. 3.24	Angaben zu der Frage, ob die Unternehmen 1-8 die deutschen Mitarbeiter über den "Gast-Kollegen" informieren und in welcher Weise dies geschieht .....	216
Tab. 3.25	Angaben der Unternehmen 1-8 über die Dauer des Aufenthaltes der Teilnehmer in Deutschland und diesbezügliche Erläuterungen .....	217
Tab. 3.26	Unterstützung der Teilnehmer bei der technischen Abwicklung des Transfers; Darstellung über die Unternehmen 1-8 hinweg .....	218
Tab. 3.27	Angaben der Unternehmen 1-8 darüber, ob die Teilnehmer anschließend beurteilt werden und ob nach ihrem Aufenthalt in Deutschland weiter Kontakt mit ihnen gehalten wird .....	220
Tab. 3.28	Angaben der Unternehmen 1-8 darüber, welche Position der Teilnehmer nach der Rückkehr in der Heimat einnimmt .....	221
Tab. 3.29	Angaben und Bewertung der Problembereiche, die bei der Personalentwicklung der Zielgruppe in Deutschland gesehen werden - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	223

Tab. 3.30	Einschätzung des zukünftigen Bedarfs der Personalentwicklung für die Zielgruppe in Deutschland - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	225
Tab. 3.31	Übersicht über die Position der Teilnehmer .....	228
Tab. 3.32	Stellenbesetzungsstrategien der befragten Unternehmen aus der Sicht der Teilnehmer .....	229
Tab. 3.33	Beurteilung der Aufstiegsmöglichkeiten einheimischer Mitarbeiter der ausländischen TGen im Konzern aus der Sicht der Teilnehmer .....	230
Tab. 3.34a	Bewertung der Trainingsmaßnahmen on-the-job aus der Sicht der Teilnehmer .....	232
Tab. 3.34b	Bewertung der Trainingsmaßnahmen off-the-job aus der Sicht der Teilnehmer .....	233
Tab. 3.34c	Personalentwicklungsmaßnahmen, die nach Meinung der Teilnehmer verstärkt werden sollten (Mehrfachnennungen) .....	236
Tab. 3.34d	Personalentwicklungsmaßnahmen, die nach Meinung der Teilnehmer weniger Anwendung finden sollten (Mehrfachnennungen) .....	236
Tab. 3.35a	Bewertung der vermittelten Themengebiete aus der Sicht der Teilnehmer .....	237
Tab. 3.35b	Themengebiete, die nach Ansicht der Teilnehmer verstärkt vermittelt werden sollten (Mehrfachnennungen) .....	239
Tab. 3.35c	Themengebiete, auf die nach Ansicht der Teilnehmer weniger Gewicht gelegt werden sollte (Mehrfachnennungen) .....	239
Tab. 3.36	Motive der Teilnehmer für die Übernahme einer vorübergehenden Tätigkeit in Deutschland (Mehrfachnennungen) .....	240
Tab. 3.37a	Die erste Orientierung der Teilnehmer hinsichtlich ihres Deutschland-Aufenthaltes und deren Bewertung .....	241
Tab. 3.37b	Angaben der Teilnehmer über Informationsquellen, von denen sie gerne Gebrauch gemacht hätten (Mehrfachnennungen) .....	242
Tab. 3.38a	Bereiche, auf die die Teilnehmer vorbereitet wurden und deren Bewertung .....	243
Tab. 3.38b	Bereiche, auf die die Teilnehmer gerne intensiver vorbereitet worden wären (Mehrfachnennungen) .....	244
Tab. 3.39	Vorbereitungsmaßnahmen auf den Deutschland-Aufenthalt und deren Bewertung durch die Teilnehmer .....	245
Tab. 3.40	Einflußfaktoren auf die Zusammenarbeit der Teilnehmer mit den deutschen Mitarbeitern und deren Bewertung .....	247
Tab. 3.41a	Unterstützung der Teilnehmer bei der technischen Abwicklung des Transfers und deren Bewertung .....	248
Tab. 3.41b	Angaben der Teilnehmer hinsichtlich der Bereiche, bei denen sie beim Transfer nach Deutschland auf verstärkte Unterstützung Wert legen (Mehrfachnennungen) .....	249
Tab. 3.42	Beurteilung des Deutschland-Aufenthaltes als Vorbereitung auf die berufliche Laufbahn aus der Sicht der Teilnehmer .....	250

## **Tabellen im Anhang**

Tab. 1a	Gesamtanzahl der Mitarbeiter in Westeuropa sowie das Verhältnis der deutschen entsandten, einheimischer Mitarbeiter und entsandter aus Drittländern bei den oberen Führungskräften - über die Unternehmen 1-8 hinweg - .....	308
Tab. 1b	siehe Tab. 1a für: Osteuropa .....	308
Tab. 1c	siehe Tab. 1a für: USA/Kanada .....	309
Tab. 1d	siehe Tab. 1a für: Mittel- u. Südamerika .....	309
Tab. 1e	siehe Tab. 1a für: Nahen/Mittleren Osten .....	310
Tab. 1f	siehe Tab. 1a für: Fernost .....	310
Tab. 1g	siehe Tab. 1a für: Afrika .....	311
Tab. 1h	siehe Tab. 1a für: Australien/Ozeanien .....	311
Tab. 2a	Stellenbesetzungsstrategien (1), (2) oder (3) der Unternehmen 1-8 in Westeuropa .....	312
Tab. 2b	siehe Tab. 2a für: Osteuropa .....	312
Tab. 2c	siehe Tab. 2a für: USA/Kanada .....	313
Tab. 2d	siehe Tab. 2a für: Mittel- u. Südamerika .....	313
Tab. 2e	siehe Tab. 2a für: Nahen/Mittleren Osten .....	314
Tab. 2f	siehe Tab. 2a für: Fernost .....	314
Tab. 2g	siehe Tab. 2a für: Afrika .....	315
Tab. 2h	siehe Tab. 2a für: Australien/Ozeanien .....	315
Tab. 3.4a	Angaben der Teilnehmer über die Anzahl der Kinder .....	316
Tab. 3.36a	1. Motivnennung der Teilnehmer für die Übernahme einer vorübergehenden Tätigkeit in Deutschland (Mehrfachnennung) .....	316
Tab. 3.36b	2. Motivnennung der Teilnehmer für die Übernahme einer vorübergehenden Tätigkeit in Deutschland (Mehrfachnennung) .....	316
Tab. 3.36c	3. Motivnennung der Teilnehmer für die Übernahme einer vorübergehenden Tätigkeit in Deutschland (Mehrfachnennung) .....	317
Tab. 3.36d	4. Motivnennung der Teilnehmer für die Übernahme einer vorübergehenden Tätigkeit in Deutschland (Mehrfachnennung) .....	317

### **Abkürzungen im Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

MNU	Multinationale(s) Unternehmen
TGen	Tochtergesellschaft(en)