

# **Performance Management in multinationalen Unternehmen:**

## Der Einfluss von Kultur auf internationale Leistungsbeurteilungssysteme

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Jennifer Dorner, B.Sc.


1410683004

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Eva Rechberg

Proleb, Mai 2016

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



Mai 2016

Jennifer Dorner

## Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss von Landeskultur auf Leistungsbeurteilungssysteme in internationalen Unternehmen untersucht. Dies erfolgte anhand von 14 qualitativen Interviews mit HR-Verantwortlichen führender österreichischer Industrieunternehmen. Die Experten und Expertinnen sind im Rahmen dieser Interviews einerseits dazu befragt worden, wie sie persönlich den Einfluss von Kultur auf Leistungsbeurteilungen einschätzen. Zusätzlich sind Angaben zur praktischen Vorgehensweise im Rahmen der internationalen Leistungsbeurteilungen der MNU, in denen die Befragten beschäftigt sind, erhoben worden und es wurde erfasst, in welchem Ausmaß die Unternehmen die unterschiedlichen Landeskulturen dabei berücksichtigen. Als Ergebnis stellte sich heraus, dass alle HR-Verantwortlichen einen Einfluss von Landeskultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung sehen und die standardisierte Übertragung von Beurteilungssystemen bzw. -prozessen vor allem in Auslandsstandorte mit großer kultureller Distanz zum HQ daher für wenig effektiv halten. Trotzdem setzt ein überwiegender Teil der befragten MNU einheitliche internationale Beurteilungssysteme ein und berücksichtigt die einzelnen Landeskulturen dabei kaum. Mögliche Gründe für diese geringe Bedeutung der Landeskulturen für den Leistungsbeurteilungsprozess wurden dargestellt und daraus Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis gezogen.

Internationale Leistungsbeurteilung, Performance Management, multinationale Unternehmen, MNU, Kultur, Landeskultur

## Abstract

The aim of this work was to examine the impact of national culture on international performance appraisal systems of multinational industrial corporations. For this purpose, 14 qualitative interviews with HR-experts were conducted. They were interviewed about their personal view on how performance appraisal can be affected by culture. In addition, data about the international performance appraisal systems of those MNC, in which the experts are working, were collected and it was evaluated, how the national cultures are considered within this systems. As a result, it was shown that all HR-experts consider performance appraisal to be affected by national culture and think that it is not effective to transfer standardised appraisal systems to foreign subsidiaries with high cultural distance. Though, most of the MNC apply standardised international appraisal systems for most employees and do rarely consider national cultures within this systems. Reasons for this small importance of culture in international appraisal systems are described and conclusions for research and practice are presented.

International performance appraisal, performance management, multinational corporations, MNC, culture, national culture

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	1
1.2	Aufbau und Zielsetzung der Arbeit.....	3
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
2.1	Internationales Personalmanagement in MNU .....	6
2.1.1	Internationalisierungs- und Personalstrategie .....	8
2.1.2	Landeskulturen.....	13
2.2	Leistungsbeurteilung.....	24
2.2.1	Performance Management als Bezugsrahmen .....	25
2.2.2	Ziele von Leistungsbeurteilungen aus Unternehmenssicht.....	26
2.2.3	Kriterien und Bezugsgrößen.....	30
2.2.4	Prozess der Beurteilung .....	33
2.3	Internationale Beurteilungssituationen.....	37
<b>3</b>	<b>Methode</b> .....	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>47</b>
4.1	Kultursensible Aspekte von Leistungsbeurteilungen .....	47
4.1.1	Kommunikationsprozess im Rahmen der Beurteilung .....	49
4.1.2	Formalisierungsgrad und Häufigkeit.....	53
4.1.3	Ergebnis der Beurteilung.....	54
4.1.4	Interkulturelle Beurteilungssituationen .....	57
4.2	Einfluss nach Landeskulturen .....	63
4.3	Effektivität standardisierter Systeme .....	67
4.4	Leistungsbeurteilung in den MNU.....	71

4.4.1	Internationalisierungs- und Personalstrategie .....	71
4.4.2	Definition von Leistungsbeurteilung .....	73
4.4.3	Internationaler Standardisierungsgrad .....	76
4.4.4	Berücksichtigung der Landeskulturen .....	79
4.4.5	Interkulturelle Personalentwicklung.....	82
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>86</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>93</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>100</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Die besondere Bedeutung der Ressource Mensch als kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen hat schon vor langer Zeit Einzug in betriebswirtschaftliche Theorie und Praxis gehalten. Lange Zeit wurden Betriebe nach rein ökonomischen Gesichtspunkten geführt und soziale Aspekte wurden im Rahmen der MitarbeiterInnenführung nicht berücksichtigt (Schreyögg, 2008, S. 29ff.). Mit der Human Relations Bewegung, die etwa 1932 einsetzte, und der damit zusammenhängenden Humanisierung der Arbeitswelt, begann man zu verstehen, dass Menschen soziale Geschöpfe mit individuellen Bedürfnissen sind, deren Leistung gezielt durch die Berücksichtigung sozialer Aspekte beeinflusst werden kann (Schreyögg, 2008, S. 40ff.). In den darauffolgenden Jahrzehnten rückte der Mensch immer mehr in den Fokus und der Stellenwert der Personalarbeit in Unternehmen hat sich seither enorm verändert (Van Buren, Greenwood & Sheehan, 2011, S. 2ff.). Während sich die Aktivitäten des Personalmanagements früher überwiegend auf verwaltende, operative Funktionen beschränkt haben, sieht modernes strategisches HR-Management den Menschen und seine individuelle Arbeitsleistung als zentrale Ressource für die Erreichung der Unternehmensziele und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall C., Andrade & Drake, 2009, S. 70f.). Dabei wird heute meist ein Bündel verschiedener HR-Praktiken eingesetzt, die sich nicht mehr rein auf ökonomische Aspekte stützen, sondern vielmehr auch psychologische bzw. motivationstheoretische Erkenntnisse miteinbeziehen (Lengnick-Hall et al., 2009, S. 72ff.). Ein umfassendes Konzept zur Steuerung der MitarbeiterInnen- und Unternehmensleistung, das in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist das Performance Management (PM), das nachfolgend mit PM abgekürzt wird (Biron, Farndale & Paauwe, 2011, S. 1294). PM umfasst verschiedene HR-Praktiken wie Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung, Feedback, Training und Entwicklung sowie Belohnungsstrategien und soll insgesamt die MitarbeiterInnen- und Unternehmensleistung erhöhen (Biron et al., 2011, S. 1294). Die Leistungsbeurteilung wird dabei als zentraler Kernbestandteil des PM gesehen, da diese sowohl eine Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht, wie auch Informationen für den weiteren PM-Prozess bereitstellt.

Eine besondere Rolle nimmt das Performance Management und damit auch die Leistungsbeurteilung in international tätigen Unternehmen, die auch als multinationale Unternehmen (MNU) bezeichnet werden, ein. MNU sind grenzüberschreitend in einem besonders dynamischen Umfeld und in verschiedenen kulturellen Kontexten tätig und haben in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. In Zeiten enormer Globalisierung, ausgeschöpfter Kostensenkungspotentiale und zunehmenden Wettbewerbsdruckes bleibt die Ressource Mensch in MNU einer der wichtigsten Faktoren, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren und dadurch nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dabei spielt die gezielte Steuerung der Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch ein effektives PM eine große Rolle. Denn es sind die *Menschen*, die durch ihre Leistungen Innovationen anstoßen, neue Märkte erschließen, Auslandsstandorte erfolgreich führen und sich neuen Kulturen anpassen müssen (Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 1f.). Und diese Menschen verfügen aufgrund ihrer unterschiedlichen kulturellen Prägung über unterschiedliche Wertvorstellungen und reagieren verschiedenartig auf eingesetzte HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen. Die kulturelle Prägung der Menschen entscheidet darüber, durch welche Maßnahmen sie zu motivieren sind, welche Beurteilungsformen sie akzeptieren oder wie sie mit Kritik umgehen. Viele „westliche“ HR-Praktiken basieren auf motivationstheoretischen Ansätzen, welche in westlichen Kulturkreisen entwickelt und daher auch nur in diesem gültig sind (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 346). Daher lassen sich HR-Praktiken, die in österreichischen Unternehmen erfolgreich sind, nicht ohne weiteres auch auf andere Konzernstandorte übertragen. Empirische Ergebnisse bestätigen einerseits, dass effektive Beurteilungssysteme zu einer Reihe an positiven Arbeitsergebnissen führen (Chiang & Birtch, 2010, S. 1365). Andererseits sind Leistungsbeurteilungspraktiken stark kulturgebunden und müssen den jeweiligen Besonderheiten der kulturellen Umgebung angepasst werden, um effektiv zu sein (Chiang & Birtch, 2010, S. 1366). Dieses Spannungsfeld zwischen unternehmensweiter Standardisierung und lokaler Anpassung stellt das Personalmanagement vor große Herausforderungen und wirft viele Fragen auf (Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 4). Sollten unternehmensweit einheitliche Kriterien angewandt werden oder sollten lokale kulturelle Erfordernisse berücksichtigt werden? Welche Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses können überhaupt durch Kultur beeinflusst werden? Trotz der dargestellten wachsenden Bedeutung von PM im internationalen Kontext, gilt dieses hochaktuelle Thema bisher in der Praxis als wenig erforscht (Briscoe & Claus, 2007, S. 15). Leistungsbeurteilungen können einerseits ein wichtiges Instrument zur Motivation und Leistungssteigerung von MitarbeiterInnen sein und andererseits werden Beurteilungen in der Praxis häufig

falsch eingesetzt und verfehlen ihren Zweck dadurch. Der internationale Kontext der MNU verschärft diese Problematik zusätzlich und soll daher im Rahmen dieser Arbeit thematisiert werden. Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

***Welchen Einfluss hat Kultur auf die internationale Gestaltung des Leistungsbeurteilungprozesses aus Sicht von HR-Verantwortlichen führender österreichischer Industrieunternehmen?***

Die Forschungsfrage gliedert sich in folgende Subfragen:

***1. Welche Aspekte des Leistungsbeurteilungprozesses werden durch Kultur beeinflusst und wie?***

***2. Wie beurteilen HR-Verantwortliche diesen Einfluss?***

***3. Wie berücksichtigen MNU diesen Einfluss im Rahmen der praktischen Gestaltung des landesspezifischen bzw. internationalen Leistungsbeurteilungprozesses?***

## **1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit**

Die Beantwortung der Forschungsfrage soll sowohl aus theoretischer, wie auch empirischer Sichtweise erfolgen.

**Theorieteil.** Im einführenden Kapitel 2.1 wird als Grundlage für die theoretische Auseinandersetzung zuerst das Konstrukt des multinationalen Unternehmens (MNU) eingeführt. Es werden spezielle Merkmale von MNU, sowie Internationalisierungs- und Personalstrategien aufgezeigt, um ein theoretisches Verständnis für die Besonderheiten von HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen im internationalen Kontext zu schaffen



und das Spannungsfeld zwischen zentraler Standardisierung und lokaler Anpassung in MNU aufzuzeigen. Anschließend wird das Konzept der Landeskultur als Erklärung für die unterschiedlichen Denk,- Fühl,- und Handlungsmuster der Menschen in MNU dargestellt. Anhand von Hofstede's Kulturdimensionen wird aufgezeigt, in welchen Dimensionen sich Landeskulturen unterscheiden, wie sich diese kulturellen Unterschiede auf den Arbeitskontext des Menschen auswirken und welche Relevanz diese Dimensionen für das Personalmanagement in MNU besitzen. In Kapitel 2.2 werden diese kulturellen Unterschiede von Menschen unterschiedlicher Herkunftsländer als Einflussfaktor auf das Konzept der Leistungsbeurteilung aufgezeigt. Ziel dieses Kapitels ist es, all jene Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses darzustellen, die nach Literatursicht als kulturell beeinflusst gesehen werden können, und somit Subfrage 1 zu beantworten. Dazu wird das Konzept der Leistungsbeurteilung eingeführt und es werden Ziele, Kriterien, Bezugsgrößen, der Kommunikationsprozess sowie Gerechtigkeitswahrnehmungen als kulturell beeinflusste Aspekte vorgestellt. Als letzter und besonders kultursensibler Aspekt wird zum Abschluss in Kapitel 2.3 die interkulturelle Beurteilungssituation mitsamt ihren besonderen Herausforderungen thematisiert.

**Empirischer Teil.** Zu den im Theorieteil dargestellten, kulturell beeinflussten Aspekten des Leistungsbeurteilungsprozesses wird ein Leitfaden mit Fragen erarbeitet, um die Einschätzung von HR-Verantwortlichen zur Beantwortung des zweiten und dritten Teiles der Forschungsfrage zu erheben. Es wird anhand von 14 qualitativen Interviews untersucht, welche Aspekte HR-Verantwortliche als kultursensibel sehen und ob bzw. wie MNU diesen kulturellen Einfluss im Rahmen ihrer internationalen Leistungsbeurteilungssysteme berücksichtigen. Die Kernaussagen der HR-Verantwortlichen werden zusammengefasst, in einem Kategoriensystem dargestellt und durch Rückkoppelung zu den Literaturerkenntnissen aus dem Theorieteil interpretiert, um abschließend die Forschungsfragen beantworten zu können.

**Zielsetzung.** In der Literatur ist die Meinung vorherrschend, dass HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen aufgrund der unterschiedlichen Landeskulturen nicht in alle Standorte eines MNU übertragen werden können. Praxisbezogene Ergebnisse dazu, wie dieser Einfluss der Kultur in der Praxis gesehen wird, fehlen allerdings. Die Frage, ob und wie Leistungsbeurteilungssysteme und –prozesse in der Praxis überhaupt als kulturabhängig wahrgenommen werden, blieb bisher offen. Ziel dieser Arbeit ist es daher, einerseits darzustellen, dass HR-Praktiken wie Performance Management bzw.

Leistungsbeurteilung stark kulturabhängig sind und welche Aspekte dies betrifft. Andererseits soll anhand von Praxismeinungen herausgefunden werden, ob dieser theoretische Einfluss von Kultur im Alltag von MNU überhaupt bewusst wahrgenommen wird, wie sich Kultur aus der Erfahrung der MNU auswirken kann und ob dieser Einfluss entsprechend berücksichtigt wird. Dadurch soll ein Einblick in das praktische Ausmaß der „Kulturangepasstheit“ der Beurteilungssysteme von MNU ermöglicht werden und Handlungsempfehlungen sowohl für die Unternehmen selbst wie auch weitere Forschungen abgeleitet werden.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Internationales Personalmanagement in MNU

Ziel dieses einführenden Kapitels 2.1 ist es, einerseits aufzuzeigen, dass sich das Personalmanagement in multinationalen Unternehmen (MNU) u.a. aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen und des internationalen Kontextes durch einige Besonderheiten auszeichnet und dass sich HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen daher stets in einem Spannungsfeld zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung bewegen. Die in diesem Kapitel vorgestellten Internationalisierungs- und Personalstrategien können dabei einen ersten Anhaltspunkt dafür bieten, in welchem Ausmaß ein MNU nationale Landeskulturen im Rahmen ihres Performance Managements bzw. ihres Leistungsbeurteilungssystemes berücksichtigt. Andererseits wird in diesem Kapitel das Konzept der Landeskultur als Erklärung für die unterschiedlichen Denk,- Fühl,- und Handlungsmuster der Menschen in MNU dargestellt. Anhand von Hofstede's Kulturdimensionen wird aufgezeigt, in welchen Dimensionen sich Landeskulturen unterscheiden, wie sich diese kulturellen Unterschiede auf den Arbeitskontext des Menschen auswirken und welche Relevanz diese Dimensionen für das Personalmanagement in MNU besitzen.

**Multinationale Unternehmen.** Globalisierung wird als „Prozess der zunehmenden internationalen Verflechtung in allen Bereichen von der Wirtschaft über die Politik, Kultur, Umwelt, Kommunikation etc.“ bezeichnet (Gaida, 2011, S. 16). Als wesentliches Merkmal der Globalisierung gelten heute *multinationale Unternehmen (MNU)*, die im Folgenden mit MNU abgekürzt werden (Ghoshal & Bartlett, 1990, S. 603; Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 3). MNU sind grenzüberschreitend tätige Unternehmen, die meist über eine Unternehmenszentrale (Headquarter – HQ) und verschiedene Tochtergesellschaften (Subsidiaries – Subs) in verschiedenen Ländern verfügen (Ghoshal & Bartlett, 1990, S. 603ff.). Sie sind aus der heutigen Weltwirtschaft kaum mehr wegzudenken und spielen auch für die österreichische Volkswirtschaft eine bedeutende Rolle. Im Rahmen einer Forschungsinitiative der Industriellenvereinigung wurde die Bedeutung der österreichischen internationalen Leitbetriebe in Zahlen sichtbar. So beheimatet Österreich im Jahr 2013 33 internationale Weltmarktführer, die 39

Mrd. Produktionswerte generieren, 214.000 Arbeitsplätze sichern, 29.500 Kooperationsbeziehungen mit KMU unterhalten und mit 1,1 Mrd. F&E Ausgaben einen Motor für innovativen und nachhaltigen Erfolg darstellen (Schneider, Lengauer, Brunner, Dorfmayr & Ramharter, 2013, S. 3ff.). Ein *internationaler Leitbetrieb* (leading competence unit – LCU) zeichnet sich u.a. durch eine hohe Wertschöpfungsintensität, einen Mindestmarktanteil und einen überdurchschnittlichen Internationalisierungsgrad im Vergleich zum Branchenmittel aus (Schneider et al., 2013, S. 15). Im HR-Bereich schaffen LCU hochqualifizierte Arbeitskräfte durch den Einsatz innovativer Aus- und Weiterbildungskonzepte und der internationale Wissensaustausch zwischen den MitarbeiterInnen wird besonders begünstigt (Haidinger, Riemer & Schneider, 2009, S. 94). Die internationale Geschäftstätigkeit auf verschiedenen Märkten stellt aber auch hohe Anforderungen an das Management eines MNU. Die Forschungsbemühungen um Themen wie internationales Personalmanagement sind daher aktuell sehr groß und werden auch künftig nicht an Bedeutung verlieren.

**Beschäftigungsgruppen in MNU.** Durch die internationale Ausrichtung gibt es verschiedene Beschäftigungsgruppen im Rahmen des Personalmanagements zu berücksichtigen. Diese große Vielfalt an unterschiedlichen Menschen ist einer der Faktoren, der das Personalmanagement in MNU sehr komplex und anspruchsvoll macht. In Anlehnung an Briscoe und Claus (2007, S. 21ff.) werden grundsätzlich folgende Beschäftigungsgruppen unterschieden:

- **Parent Country Nationals (PCNs)**  
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus dem Heimatland, die im HQ beschäftigt sind.
- **Host Country Nationals (HCNs)**  
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus den Subs, die der Nationalität des jeweiligen Heimatlandes der Sub angehören.
- **Third Country Nationals (TCNs)**  
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in einem Drittland rekrutiert wurden, um in einer ausländischen Sub zu arbeiten.

Zwischen den Unternehmensstandorten kann es außerdem zu verschiedenen Arten von internationalen Personaltransfers kommen, hier wird in der Literatur in Anlehnung an Adler (2002, S. 260f.) zwischen den folgenden Möglichkeiten unterschieden:

- ***Expatriates***

Als Expatriates werden Führungskräfte des HQ bezeichnet, die aus verschiedenen Gründen in ausländische Subs versandt werden. Meist dient die Entsendung von Expatriates der Übertragung von Standards und Know-How aus dem HQ in die Subs.

- ***Inpatriates***

Inpatriates sind Führungskräfte, die aus ausländischen Subs in das HQ versandt werden, um sich dort Fachwissen aus dem HQ anzueignen, und dieses später in der Heimat-Sub anwenden zu können.

- ***Transpatriates***

Firmen mit globaler Strategie entsenden Führungskräfte nicht nur, um einen Transfer von Know-How vom HQ in die Subs zu ermöglichen. Sogenannte Transpatriates rotieren auch zwischen verschiedenen Subs zum Zweck der Organisations- und Personalentwicklung. Transpatriates sorgen dabei für einen ständigen globalen Wissensaustausch, die Integration von Wissen und weltweites gegenseitiges Lernen zwischen den global verteilten Unternehmenseinheiten.

### **2.1.1 Internationalisierungs- und Personalstrategie**

Obwohl es in der Literatur verschiedene Erklärungs- und Abgrenzungsversuche für das Auftreten von MNU gibt, gibt es einen Aspekt, der alle MNU gleichermaßen beschäftigt, nämlich das Spannungsfeld zwischen „unternehmensweiter Standardisierung und lokaler Differenzierung“ (Mayrhofer, Kühlmann & Stahl, 2005, S. 4). MNU stehen dabei insbesondere im Rahmen ihres Personalmanagements vor der Herausforderung, unternehmensweite HR-Praktiken einzusetzen, die auch an lokale Gegebenheiten der verschiedenen Standorte angepasst werden können, um effektiv zu sein. Grundlegende Entscheidungen darüber, welche Funktionen zentral im HQ und welche dezentral in

den Subs durchgeführt werden und wie die internationale Organisationsstruktur aussehen soll, sind im Rahmen der *Internationalisierungsstrategie* festzulegen. Durch eine daraus abgeleitete *Personalstrategie* wird dann unter anderem festgelegt, welche HR-Praktiken unternehmensweit von der Zentrale aus und welche lokal in den Konzernstandorten durchgeführt werden und wie die Stellenbesetzung in den Standorten vorgenommen wird. Die Personalstrategie ist aus Literatursicht von der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens abhängig bzw. leitet sich aus dieser ab (Caligiuri & Stroh, 1995; Sparrow, Brewster & Harris, 2004, S. 164). Es gibt in der Literatur verschiedene Systematisierungen von internationalen Wettbewerbsstrategien und Organisationsformen. Eine eingehende Betrachtung dieser Formen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, daher werden hier einerseits die gängigste Unterscheidung in globale, transnationale, multidomestische und regionale Wettbewerbsstrategie vorgestellt, welche eher auf das Kerngeschäft des Unternehmens gerichtet ist und andererseits das EPRG Modell von Perlmutter, welches das Ausmaß der Übertragung der Strategie auf die Subs bzw. die damit verbundene, internationale Ausrichtung der Personalstrategie fokussiert.

In Anlehnung an Griffin & Pustay (2010, S. 333ff.) sowie Sitkin & Bowen (2010, S. 216ff.) können folgende 4 Internationalisierungsstrategien unterschieden werden:

- ***Globale Strategie***

Unternehmen mit globaler Strategie sehen die gesamte Welt als einen einzigen gleichförmigen Markt und bieten in jedem Land dieselben standardisierten Produkte bzw. Leistungen an. Dabei wird keine Rücksicht auf die Unterschiedlichkeit oder die Anforderungen von lokalen Märkten oder Kunden in den Subs genommen. Man sieht die Kunden als einheitlich und geht nicht auf verschiedene Kundenbedürfnisse ein. Im Vordergrund steht die Erreichung von Skaleneffekte durch die Konzentration der Produktions- und Marketingaktivitäten und die globale Aktivität wird vom HQ aus gesteuert.

- ***Multidomestische Strategie***

Die multidomestische Strategie kann als Gegenteil der globalen Strategie bezeichnet werden. Es existieren verschiedene, relativ unabhängige Subs, die sich alle auf die Bearbeitung eines bestimmten lokalen Marktes spezialisiert haben. Hier steht das Abdecken von lokalen Markterfordernissen im Vorder-

grund, weshalb diese Strategie effektiv ist, wenn es starke Unterschiede zwischen den Märkten bzw. Kunden gibt, Größeneffekte der Produktion nachrangig sind und die Koordinationskosten zwischen HQ und Subs hoch sind. Die Subs sind relativ unabhängig. Die Koordinations- und Kontrollkosten zwischen HQ und Subs sind daher gering.

- **Transnationale Strategie**

Die transnationale Strategie versucht die Vorteile der globalen und multidomestischen Strategie zu vereinen. Dazu versuchen transnationale Unternehmen, sowohl globale Effizienz durch die Realisierung von Größenvorteilen zu realisieren, als auch die lokalen Anforderungen der Märkte zu berücksichtigen. Verantwortung und Entscheidungsmacht werden dort angesiedelt, wo am besten das duale Ziel der Effizienz und Flexibilität erreicht werden kann. Funktionen wie F&E oder strategische Entscheidungen können beispielsweise im HQ angesiedelt werden, und HR- oder Marketingaktivitäten werden lokal in den Subs durchgeführt, um den verschiedenen Bedürfnissen der Kunden und MitarbeiterInnen gerecht zu werden. Die transnationale Strategie ist aus Effizienzsicht heute die vielversprechendste, allerdings auch am schwierigsten zu realisieren. Die weltweit verteilten Subs werden als integrierte Einheit geführt, stehen in ständigem Austausch miteinander und Wissen wird unternehmensweit geteilt. Dadurch entsteht ein enormer Koordinationsaufwand.

- **Regionale Strategie**

Die regionale Strategie ist der multidomestischen Strategie sehr ähnlich, allerdings sind die Subs hier nicht auf verschiedene Länder fokussiert, sondern auf Regionen, wie z.B. die EU oder den asiatischen Raum. Typisch für diese Strategie ist die Einrichtung von regionalen HQ, von denen die Aktivitäten für die betreffende Region gesteuert werden.

**EPRG Modell.** Das älteste und bedeutendste Modell zur Systematisierung von internationalen (HR-) Strategien stammt von Perlmutter (1969). Er hat ursprünglich zwischen der ethnozentrischen, polyzentrischen und geozentrischen Strategie unterschieden und später die regiozentrische Ausrichtung hinzugefügt (Perlmutter, 1969, S. 9ff.; Perlmutter & Heenan, 1979). Dieses sogenannte EPRG-Modell beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, inwieweit die Strategie des Heimatlandes auf die Subs übertra-

gen wird und welche Konsequenzen das für die Stellenbesetzung in den Subs hat. Das Modell hat sich international durchgesetzt und wird heute noch vielfach verwendet. Nachfolgend werden die einzelnen Strategien zusammenfassend beschrieben (Perlmutter, 1969, S. 9ff.; Perlmutter & Heenan, 1979):

- ***Ethnozentrische Strategie***

Bei ethnozentrisch orientierten Unternehmen wird die Entscheidungs- und Gestaltungsmacht im HQ zentriert. Die Kultur des Heimatlandes steht hier im Vordergrund, auf lokale Kulturen der Standorte wird keine Rücksicht genommen. Die Organisationsstruktur im HQ ist komplex, in den Subs einfach. Strategische Entscheidungen werden im HQ getroffen und auf alle Subs übertragen. Prozesse, Strukturen und HR-Praktiken des Heimatlandes werden in alle Standorte transferiert und die Subs haben kaum Autonomie oder Gestaltungsspielraum. HR- und Leistungsstandards aus dem Heimatland werden in allen Subs umgesetzt. Führungspositionen in den Subs werden durch PCN aus dem HQ besetzt. Es werden dazu meist PCNs in die Subs entsandt, um eine Umsetzung und Kontrolle der HQ Standards zu ermöglichen (Vance & Yongsun, 2010, S. 110f.). Eine ethnozentrische Orientierung findet man häufig bei Unternehmen mit globaler Strategie und globaler Produktparte (Vance & Yongsun, 2010, S. 111).

- ***Polyzentrische Strategie***

Bei polyzentrischer Ausrichtung steht die lokale Kultur der Subs im Vordergrund. Die Subs sind unabhängig agierende Unternehmen, die an ihre Erfordernisse angepasste Funktionen und Standards umsetzen. Deshalb werden HCN direkt in den Standorten rekrutiert und auch Führungspositionen werden durch HCN besetzt. HR- und Leistungsstandards werden in den Subs festgelegt und variieren. Die polyzentrische Ausrichtung geht meist mit einer multido-mestischen Strategie und globalen Landes Divisions einher.

- ***Regiozentrische Strategie***

Die regiozentrische Ausrichtung ist der polyzentrischen ähnlich, hier steht aber die regionale Aktivität im Vordergrund. Personal wird innerhalb bestimmter Regionen rekrutiert. Führungspositionen in den regionalen HQ werden durch Per-



sonen aus dieser Region besetzt. Diese Ausrichtung entspricht der regionalen Strategie.

- **Geozentrische Strategie**

Geozentrische Unternehmen sind „wahre globale Organisationen“. Es werden gemeinsame HR- und Leistungsstandards definiert, die sowohl weltweit effektiv sind und auch die lokalen Erfordernisse in den Subs berücksichtigen. Personal wird unabhängig von der Nationalität rekrutiert und weltweit eingesetzt. Auch Führungspositionen werden unabhängig von der Nationalität besetzt. Es findet ein ständiger Austausch zwischen HQ und allen Subs statt. Eine geozentrische Ausrichtung wird häufig bei transnationaler Strategie und in Form einer globalen Matrix Struktur realisiert.

**HR-Systeme. Lokal, global oder glocal?** In Abhängigkeit zu den beschriebenen strategischen Ausrichtungen des Unternehmens müssen auch internationale HR-Systeme festgelegt werden. Es muss unterschieden werden, welche HR-Funktionen global, d.h. unternehmensweit einheitlich vom HQ aus und welche lokal, d.h. direkt in den Subs für das dortige Personal durchgeführt werden. Wie im vorigen Abschnitt beschrieben wurde, hängen diese Entscheidungen über globale/lokale Durchführung der HR-Aktivitäten eng mit der Internationalisierungsstrategie zusammen, daher lassen sich hier kaum allgemeingültige Aussagen treffen. Der Trend der „Glocalisation“, d.h. die gleichzeitige Berücksichtigung sowohl globaler Integration wie auch lokaler Anpassung, lässt sich auch in Bezug auf internationale HR-Systeme beobachten (Sitkin & Bowen, 2010, S. 218f.). Nach der CIPD Studie zitiert in Sparrow, Brewster & Harris (2004, S. 55ff.) werden u.a. Expatriate Management, Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung, Performance Management, Bezahlung und die HR-Planung global vom HQ aus und das Recruiting von Nicht-Führungskräften, Personalentwicklung, Arbeitsrecht, Kommunikationsprozesse lokal in den Subs durchgeführt. Eine Studie über die globale/lokale Verteilung der HR-Funktionen von Schweizer MNU lässt darauf schließen, dass der Trend klar hin zur transnationalen bzw. geozentrischen Ausrichtung geht (Blom, Liske, Mühle & Weibel, 2007, S. 11). Es müssen sowohl global relevante Funktionen einheitlich gelöst werden, als auch lokale Erfordernisse in den Subs berücksichtigt werden. Nach dieser Studie sind Fragen der Personalstrategie- und politik sowie der Unternehmenskultur global und die Personalbeschaffung- und Freistellung lokal angesiedelt. Bezüglich des Performance Managements ist hier keine klare Aussage möglich, hier spielt

auch die Branche des MNU eine große Rolle (Blom, Liske, Mühle & Weibel, 2007, S. 6f.). Insgesamt kann aus den Literaturergebnissen das Fazit gezogen werden, dass strategische, unternehmensweite HR-Fragen im HQ angesiedelt sind und die operative Umsetzung der HR-Funktionen lokal in den Subs unter Berücksichtigung lokaler Erfordernisse erfolgen sollte (Hill, 2012, S. 452).

**Zusammenfassung.** Obwohl sich MNU in der Praxis kaum idealtypisch einer der dargestellten Strategien zuordnen lassen, bietet das Konzept von Perlmutter einen groben Orientierungsrahmen für die internationale Ausrichtung der Personalstrategie und damit auch der HR-Praktiken von MNU. Ob und wie MNU nationale kulturelle Einflüsse im Rahmen ihrer Leistungsbeurteilungsprozesse berücksichtigen, hängt in der Praxis demnach in hohem Maße mit der dargestellten strategischen Ausrichtung zusammen. Das Ausmaß der lokal-global-glocal Orientierung eines MNU kann daher vermutlich als erster wichtiger Anhaltspunkt für die Beantwortung der dritten Sub-Forschungsfrage gesehen werden. Inwieweit MNU kulturelle Einflüsse im Rahmen von Leistungsbeurteilungssystemen berücksichtigen, ist zu einem großen Anteil durch die internationale Strategie des Unternehmens und die globale/lokale Aufteilung der HR-Funktionen bestimmt. Nachdem die wesentlichen Merkmale von multinationalen Unternehmen beschrieben wurden, wendet sich der nächste Abschnitt dem zentralen Konzept der Landeskultur zu, welches später als Einflussfaktor auf das Instrument der Leistungsbeurteilung untersucht werden soll.

### **2.1.2 Landeskulturen**

Ziel dieses Abschnittes ist es, das Konzept der Landeskultur als Erklärung für die unterschiedlichen Denk,- Fühl,- und Handlungsmuster der Menschen in MNU vorzustellen. Anhand von Hofstede's Kulturdimensionen wird aufgezeigt, in welchen Dimensionen sich Landeskulturen unterscheiden, wie sich diese kulturellen Unterschiede auf den Arbeitskontext des Menschen auswirken und welche Relevanz diese Dimensionen für das Personalmanagement in MNU besitzen, bevor diese im nächsten Kapitel als Einflussfaktor auf den Leistungsbeurteilungsprozess untersucht werden.

**Definition und Abgrenzung von Kultur.** Hofstede (2009, S. 4) definiert *Kultur* als „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“. Das bedeutet, die „Kultur“ bzw. die „mentalenen Programme“ eines Menschen umfassen jene „Denk-, Fühl- und Handlungsmuster“, die ein Mensch im Laufe seines Lebens aus seinem sozialen Umfeld erlernt hat (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 3f.). „Mentale Programme unterscheiden sich daher genauso stark voneinander wie das jeweilige soziale Umfeld, in dem sie erworben wurden.“ (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 3). Von der Kultur abzugrenzen sind einerseits die *menschliche Natur* sowie die *Persönlichkeit* eines Individuums (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 5). Die menschliche Natur umfasst alles, was wir Menschen gemeinsam haben, wird durch Gene ererbt und bildet die universelle Ebene unserer mentalenen Programmierung (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 5). Unter der Persönlichkeit wird die individuelle Zusammenstellung sämtlicher mentaler Programme eines Menschen verstanden, die ihn von allen anderen Menschen unterscheidet (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 5f.). Kultur hingegen ist erlernt und ein kollektives Phänomen, das stets eine Gruppe von Menschen betrifft (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 4ff.).

**Kulturebenen.** Menschen können gleichzeitig unterschiedlichen Gruppen bzw. Kategorien angehören, weshalb sich Kultur auf verschiedenen Ebenen beschreiben lässt. So können Menschen mehrere Schichten mentaler Programme oder Kulturen in sich tragen, u.a. aufgrund ihrer nationalen Herkunft, ihrer Religion, ihres Geschlechtes, ihrer Generation, oder des Unternehmens, in dem sie arbeiten (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 12f.). Die Betrachtung von Kultur beschränkt sich bei der vorliegenden Arbeit allerdings auf die Ebene der Herkunftsländer- oder Regionen von Menschen. Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Kultur deshalb stets die *Landeskultur bzw. nationale Kultur eines Landes* verstanden, auch wenn zum Teil nur das Wort Kultur verwendet wird.

*Die Definition von Kultur, die dieser Arbeit zu Grund liegt wird demnach reduziert auf die kollektive Programmierung der Denk-, Fühl- und Handlungsmuster, die Menschen eines Herkunftslandes, von Menschen anderer Herkunftsländer-oder Regionen unterscheidet.*

**Übersicht Kulturkonzepte.** Es gab in der Literatur bisher mehrere Bemühungen von Forschern, nationale Kulturen anhand verschiedener Merkmale zu messen und zu be-

schreiben. All diese Kulturkonzepte vorzustellen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Nachfolgend werden daher einige wichtige Kulturforscher überblicksartig vorgestellt, bevor anschließend das Konzept von Hofstede detaillierter thematisiert wird. Das Hofstede Konzept wurde aus verschiedenen Gründen als zentrales Kulturkonzept für diese Arbeit ausgewählt. Einerseits handelt es sich dabei aus Sicht der Autorin um das bekannteste und valideste Kulturkonzept, das sich international durchgesetzt hat. Trotz teilweiser Kritik an Hofstede konnten seine Kulturdimensionen in zahlreichen Wiederholungsstudien bestätigt werden und waren Ausgangspunkt für viele weiterführende Forschungsarbeiten (z.B. House, Javidan, Hanges & Dorman, 2002, S. 3-10). Andererseits eignen sich Hofstedes Dimensionen in optimaler Weise für das Ziel dieser Arbeit, den Einfluss von arbeitsbezogenen Kulturmerkmalen auf das Instrument der Leistungsbeurteilung zu beschreiben. Die Dimensionen sind umfangreich und decken daher alle wichtigen Merkmale ab, anhand derer verschiedene Landeskulturen mitsamt ihren Auswirkungen auf den Arbeitskontext verglichen werden können. Aus diesen Gründen wird im weiteren Verlauf der Arbeit immer wieder auf diese Dimensionen zurückgegriffen bzw. werden Merkmale einzelner Länder anhand der Ausprägungen der Hofstede Dimensionen erklärt. Neben Hofstede haben insbesondere die folgenden Kulturforscher Aufmerksamkeit erlangt.

- **Edward Hall** (*Hall & Hall, 1990*)

Der Amerikaner Edward Hall unterscheidet Kulturen anhand der 4 Dimensionen Kontextorientierung, Raumorientierung, Zeitorientierung und Informationsgeschwindigkeit. Besondere Bekanntheit erlangte die Dimension Kontextorientierung, wobei hier zwischen high-context und low-context Kulturen unterschieden wird. In low-context Kulturen, wie den USA, findet die Kommunikation direkter und expliziter statt, während in high-context Kulturen, wie China, eher indirekt und verdeckt kommuniziert wird und die zwischenmenschliche Beziehung eine größere Rolle spielt.

- **Trompenaars** (*Trompenaars & Hampden-Turner, 1993*)

Der Niederländer Fons Trompenaars hat in umfangreichen und lang angelegten Studien 7 Dimensionen definiert, die den Dimensionen von Hofstede teilweise sehr ähnlich sind. Es handelt sich dabei um gegenteilige Positionen wie Universalismus vs. Partikularismus, Individualismus vs. Kollektivismus, Affektivität vs. Neutralität, Spezifität vs. Diffusität, Statuszuschreibung vs. Staterreichung,

Innenorientierung vs. Außenorientierung und sequentielles vs. synchrones Zeitverständnis. Die Dimensionen fokussieren dabei insgesamt auf die Beschreibung verschiedener Charakteristika zwischenmenschlicher Beziehungen in einer Kultur sowie des Bezuges zu Zeit und Natur und werden von Trompenaars auch konkret auf den Arbeitskontext angewandt.

- **Shalom Schwartz (1999)**

Das Konzept des Sozialpsychologen Shalom Schwartz besteht aus den 3 gegenteiligen Polen Einbettung vs. Autonomie, Hierarchie vs. Gleichheit und Überlegenheit vs. Harmonie, woraus sich 6 entsprechende Kulturdimensionen ableiten lassen. Mit diesem Konzept versuchte Schwartz eher allgemeine gesellschaftliche Problematiken zu beschreiben und konzentrierte sich nicht so sehr auf die Beschreibung wirtschaftlicher bzw. arbeitsbezogener Konsequenzen wie z.B. Hofstede oder Trompenaars.

- **Kluckhohn & Strodtbeck (1973)**

Die Anthropologen Clyde Kluckhohn und Frank Strodtbeck haben bereits 1973 ein einfaches Modell mit 5 Kulturdimensionen veröffentlicht, anhand dessen sich die allgemeinen Grundwerte einer Kultur beschreiben lassen. Diese Dimensionen beinhalten das Wesen der menschlichen Natur, die Beziehung des Menschen zur Natur, die Beziehung zu anderen Menschen, die Zeitorientierung, sowie die Aktivitätsorientierung des Menschen. Auch dieses Modell zielt weniger auf interkulturelle, arbeitsbezogene Fragestellungen als die Modelle von Hofstede oder Trompenaars.

**Kulturdimensionen nach Hofstede.** Hofstede untersuchte im Rahmen von groß angelegten Studien unter IBM-Mitarbeitern die nationalen Wertesysteme der MitarbeiterInnen in verschiedenen Ländern. Er erkannte, dass sich die Unterschiede in den nationalen Landeskulturen anhand von 5 Dimensionen beschreiben lassen. In Anlehnung an Hofstede (2009, S. 29) wird demnach unter *nationaler Landeskultur* im Rahmen dieser Arbeit die Ausprägung des kollektiven Wertesystems eines Landes verstanden, welches es von anderen Ländern unterscheidet und enormen Einfluss auf die Effektivität von HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen haben kann. Die Ausprägung dieser Dimensionen beeinflusst die gesellschaftliche Norm in einem Land, sowie das Verhalten der Menschen. Je nach kultureller Ausprägung können Werte, Einstellungen, Denk-

und Verhaltensweisen sehr verschieden sein und unterschiedliche Konsequenzen für das Personalmanagement nach sich ziehen. Die Einbeziehung dieser kulturellen Überlegungen in das Management eines MNU wird als *interkulturelles Management* bzw. *interkulturelle Wettbewerbsstrategie* bezeichnet (Scholz, 2013, S. 9ff.). Im Rahmen eines interkulturellen Managements wird versucht, Landeskulturen bei der grenzüberschreitenden Tätigkeit zu berücksichtigen und eine Passung zwischen Strategie und jeweiliger Landeskultur anzustreben (Scholz, 2013, S. 9ff.). Die 5 Kulturdimensionen nach Hofstede stellen heute das bekannteste Maß der Ausprägung dieser nationalen Landeskultur dar und werden nachfolgend beschrieben.

- ***Machtdistanz (PDI)***

Die Ausprägung der Machtdistanz eines Landes gibt Auskunft darüber, inwieweit Ungleichheit in der Gesellschaft akzeptiert wird bzw. wie mit Machtunterschieden innerhalb von Organisationen umgegangen wird (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 57f.). In Ländern mit hoher Ausprägung der Machtdistanz gibt es einen starken Autoritätsgehorsam, ausgeprägte Hierarchien und Mitarbeiter werden autokratisch geführt. In Ländern mit niedriger Machtdistanz dominieren flache Hierarchien, Menschen werden als gleichwertig betrachtet und partizipativ geführt (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 49ff.).

Als Konsequenz für das Personalmanagement nennt Scholz (2000, S. 835f.) für Länder mit hoher Machtdistanz u.a. das „Führen von zentralistisch koordinierten Systemen mit hoher Stabilität, in denen akzeptierte Status-, Qualifikations- und Entlohnungsunterschiede anzutreffen sind“. In Ländern mit niedriger Ausprägung nennt er den „Abbau von Statusunterschieden, hierarchiefreie Räume zum kreativen Denken und flexible Projektorganisationen“ als Perspektiven für das Personalmanagement (Scholz, 2000, S. 835f.). Hohe Ausprägungen findet man bei den meisten asiatischen und osteuropäischen, bei lateinischen, arabischen und afrikanischen Ländern (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 55). Niedrige Ausprägungen haben deutschsprachige und nordische Länder, die USA und Großbritannien (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 55). In der nachfolgenden Tabelle sind Hofstedes Aussagen zur Machtdistanz in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz zusammengefasst.

Abbildung 1: Machtdistanz und das Arbeitsleben

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Hierarchische Struktur bedeutet ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen	Hierarchische Strukturen sind Spiegelbild einer Ungleichheit von Natur aus zwischen oberer und unterer Schicht
Tendenz zur Dezentralisation	Tendenz zur Zentralisation
Geringere Gehaltsunterschiede innerhalb der Hierarchie	Große Gehaltsunterschiede innerhalb der Hierarchie
Führungskräfte verlassen sich auf die eigene Erfahrung und auf ihre Mitarbeiter	Führungskräfte verlassen sich auf ihre Vorgesetzten und formale Vorschriften
Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen einbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
demokratischer Führungsstil	autokratischer Führungsstil

Quelle: Hofstede & Hofstede, 2009, S. 74

- **Individualismus vs. Kollektivismus (IND)**

Diese Dimension beschreibt die Beziehung eines Individuums zur Gruppe. In kollektivistisch orientierten Kulturen steht das Wohl der Gruppe über dem Wohl des Individuums, Menschen identifizieren sich stark über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und sind wir-orientiert (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 95ff.). In individualistisch orientierten Kulturen haben eigene Bedürfnisse Vorrang vor Gruppenbedürfnissen, Menschen identifizieren sich über individuelle Merkmale und sind ich-orientiert (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 95ff.).

Nach Scholz (2000, S. 833) sollten HR-Systeme in individualistischen Kulturen Beförderung nach Leistungsorientierung vorsehen und der Wettbewerb unter den Mitarbeitern gefördert werden, während in kollektivistischen Ländern Teamarbeit und Teamprämien angebracht sind. Als stark individualistisch gelten die USA, Australien und Großbritannien und als kollektivistisch gelten asiatische, afrikanische und arabische Länder (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 101).

Abbildung 2: Kollektivismus und das Arbeitsleben

Kollektivistisch	Individualistisch
Beziehung hat Priorität gegenüber der Aufgabe	Aufgabe hat Priorität gegenüber der Beziehung
Arbeitnehmer sind Mitglieder von Wir-Gruppen, die die Interessen ihrer Wir-Gruppe verfolgen	Arbeitnehmer sind Wirtschaftsmenschen, die die Interessen des Arbeitgebers verfolgen, wenn sie mit ihren eigenen Interessen übereinstimmen
Bei Entscheidungen über Beförderungen wird die Wir-Gruppe berücksichtigt	Bei Entscheidungen über Beförderungen sollen nur Fähigkeiten und Regeln zählen
Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer ist moralischer Art	Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer ist ein Vertrag zwischen zwei Parteien
Direkte Beurteilung von Untergebenen trübt die Harmonie	Beim Management Training lernt man, wie man Gefühle ehrlich mitteilt

Quelle: Hofstede & Hofstede, 2009, S. 134f.

- **Maskulinität vs. Feminität (MAS)**

Diese Dimension gibt an, ob in einem Land maskuline Werte wie Leistung, Wettbewerb, Selbstbehauptung oder feminine Werte wie zwischenmenschliche Beziehung, soziale Kontakte, Emotionalität wichtiger sind (Hofstede, 2009, S. 150ff.).

Die Personalarbeit in maskulinen Ländern sollte nach Scholz (2000, S. 834f.) Wettbewerb und Leistung und in femininen Ländern ein positives Arbeitsklima, soziale Kontakte und Beziehungen fördern. Typisch maskuline Länder sind Schweden, Norwegen, Niederlande, Dänemark, angloamerikanische und deutschsprachige Länder (Scholz, 2000, S. 833f.).



Abbildung 3: Maskulinität und das Arbeitsleben

Maskulin	Feminin
Leben, um zu arbeiten	Arbeiten, um zu leben
Humanisierung der Arbeitswelt durch Aufgabenanreicherung	Humanisierung der Arbeitswelt durch Kontakte und Zusammenarbeit
Konflikte werden beigelegt indem man den Stärkeren gewinnen lässt	Konflikte werden beigelegt, indem man nach einem Kompromiss sucht
Mehr Geld ist wichtiger als mehr Freizeit	Mehr Freizeit ist wichtiger als mehr Geld

Quelle: Hofstede & Hofstede, 2009, S. 192

- **Unsicherheitsvermeidung (UAI)**

Die Ausprägung dieser Dimension gibt an, inwieweit ein Land bestrebt ist, uneindeutige oder unbekannte Situationen und daraus resultierende Ängste zu vermeiden (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 214ff.). Länder mit hoher Unsicherheitsvermeidung tendieren daher zu ausgeprägten Regelungen und Verordnungen (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 214ff.).

Für die Personalarbeit bedeutet eine geringe Ausprägung wenige Regeln, wenig Standardisierung und Spezialisierung. Hohe Ausprägungen bedeuten größere Formalisierungsgrade und Absicherungen durch Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen etc. (Scholz, 2000, S. 835). Spätere Demokratien wie Österreich, Deutschland haben höheren Ausprägungen als alte Demokratien wie England, Schweiz, USA (Scholz, 2000, S. 835, Hofstede & Hofstede, 2009, S. 221).

Abbildung 4: Unsicherheitsvermeidung und das Arbeitsleben

Schwache Unsicherheitsvermeidung	Starke Unsicherheitsvermeidung
Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt nötig	Emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese nicht funktionieren
Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit und Chaos	Bedürfnis nach Präzision und Formalisierung
Harte Arbeit nur, wenn erforderlich	Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit, innerer Drang, hart zu arbeiten
Hoher Stellenwert für Generalisten und gesunden Menschenverstand	Hoher Stellenwert für Experten und technische Lösungen
Häufiger Wechsel des Arbeitgebers	Arbeitgeber werden seltener gewechselt, längere Betriebszugehörigkeit

Quelle: Hofstede & Hofstede, 2009, S. 248

- **Langzeitorientierung (LTO)**

Diese Dimension gibt an, ob in einem Land zukünftige Erfolge durch Beständigkeit im Fokus stehen oder die Vergangenheit und Gegenwart bedeutender sind (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 274). Langfristig orientierte Länder legen Wert auf Ausdauer, Sparsamkeit, Beharrlichkeit. Kurzfristig orientierte Länder leben vergangenheits- und gegenwartsorientiert. Hier sind Respekt vor Tradition, Wahrung des Gesichts, Erfüllung sozialer Pflichten, kurzfristige Gewinne und Erfolge sowie eine niedrige Sparquote charakteristisch (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 270ff.).

In langfristorientierten Kulturen sollte das Personalmanagement die hartnäckige Verfolgung langfristiger Ziele fokussieren, in kurzfristig orientierten steht für die Mitarbeiter das Erreichen des eigenen Status im Vordergrund (Scholz, 2000, S. 837). Asiatische Länder wie China, Hongkong, Taiwan, Japan, Vietnam und Südkorea haben die höchsten Ausprägungen in der Langzeitorientierung, gefolgt von Brasilien und Indien (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 275). Europäische Länder belegen Mittelwerte und die USA sowie Großbritannien und afrikanische Länder sind kurzfristig orientiert (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 275).

Abbildung 5: Langfristorientierung und das Arbeitsleben

Kurzzeitorientierung	Langzeitorientierung
Freizeit ist wichtig	Freizeit ist nicht wichtig
Persönliche Treuepflichten richten sich nach den Bedürfnissen, die das Geschäft mit sich bringt	Lebenslange Investition in ein persönliches Netzwerk, guanxi
Entlohnung nach Fähigkeiten	Große soziale und wirtschaftliche Unterschiede sind nicht erwünscht
Man legt Wert auf den Gewinn im laufenden Jahr	Man legt Wert auf den Gewinn, den man in 10 Jahren macht
Zu den Hauptwerten am Arbeitsplatz gehören Freiheit, Rechte, Leistung und selbstständiges Denken	Zu den Hauptwerten am Arbeitsplatz gehören Lernen, Ehrlichkeit, Anpassungsfähigkeit, Verantwortlichkeit und Selbstdisziplin

Quelle: Hofstede & Hofstede, 2009, S. 293

Hofstede hat die Ausprägungen für eine Vielzahl von Ländern untersucht und veröffentlicht. Es existiert auch ein eigenes Internetportal, worüber Kulturdimensionen verschiedener Länder abgerufen und miteinander verglichen werden können ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)). In der nachfolgenden Tabelle werden Ausprägungen einiger Länder dargestellt, die als wichtige Internationalisierungsgebiete österreichischer MNU gelten.

Abbildung 6: Ausprägungen der Kulturdimensionen

Land	PDI	IND	MAS	UAI	LTO
Österreich	11	55	79	70	60
China	80	20	66	30	87
Indonesien	78	14	46	48	62
Indien	77	48	56	40	51
Russland	93	39	36	95	81
USA	40	91	62	46	26

Quelle: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Anmerkung: Die Ausprägungen werden auf einer Skala von 0 (=niedrig) bis 100 (=hoch) dargestellt

***Einfluss von Kultur auf Leistungsbeurteilungen.*** Die Ausprägung dieser Kulturdimensionen bestimmt die gesellschaftliche Norm sowie das Verhalten bzw. die Wertvorstellungen der Menschen und stellt dementsprechend unterschiedliche Anforderungen an das Personalmanagement bzw. das Performance Management. Menschen verfügen aufgrund ihrer kulturellen Prägung über unterschiedliche Wertvorstellungen und reagieren verschiedenartig auf PM-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen, Feedback oder Bezahlsstrategien. Daher werden Leistungsbeurteilungen in verschiedenen Regionen der Welt von dort ansässigen Unternehmen sehr unterschiedlich durchgeführt. Die Praktiken sind dabei u.a. Ausdruck der in einem Land vorherrschenden Kultur und werden von den dortigen MitarbeiterInnen als Standard akzeptiert. Die eingesetzten Instrumente, der Formalisierungsgrad, Häufigkeit, die Art der Kriterien und der Durchführung können über verschiedene Länder hinweg enorm variieren (Chiang & Birtch, 2010, S.1366). MNU sind nun in Kulturkreisen tätig, die vom Kulturkreis des steuernden HQ sehr weit entfernt sein können. Eine standardisierte Übertragung der LB-Praktiken österreichischer Unternehmen in sehr weit entfernte Kulturdimensionen, wie z.B. China ist nach Literaturmeinungen nicht effektiv und sollte vermieden werden (Vance, McClaine, Boje & Stage, 1992, S. 313ff.; Varma, Budhwar & DeNisi, 2007, S.4; Chiang & Birtch, 2010, S. 1366). Wie kann der Einfluss der Kultur aber im Rahmen von Leistungsbeurteilungen berücksichtigt werden? Welche Aspekte von Beurteilungen gelten überhaupt als kultursensibel? Nehmen HR-Experten und HR-Expertinnen diesen Einfluss von Kultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess überhaupt wahr? Und wie gehen MNU in der Praxis damit um? Werden Kulturunterschiede berücksichtigt? Wie stark unterscheidet sich ihr Vorgehen in verschiedenen Ländern? Dies sind einige der Fragen, die sich im Rahmen dieser Thematik auf tun und im Laufe der vorliegenden Arbeit geklärt werden sollen. Im nächsten Kapitel wird dazu das Konzept der Leistungsbeurteilung erklärt und es wird dargestellt, welche Aspekte dabei aus theoretischer Sichtweise von Kultur beeinflusst werden, um Anhaltspunkte für die nachfolgende empirische Untersuchung zu erhalten. Es gibt dazu zwar einige theoretische und empirische Arbeiten zu den Besonderheiten von Leistungsbeurteilungen in verschiedenen Ländern/Kulturkreisen, konkrete Arbeiten zum internationalen Kontext des Leistungsbeurteilungsprozesses in MNU gibt es allerdings kaum. Daher werden die Experteninterviews einen wesentlichen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen leisten.

## 2.2 Leistungsbeurteilung

In diesem Kapitel 2.2 werden die vorher vorgestellten kulturellen Unterschiede von Menschen unterschiedlicher Herkunftsländer als Einflussfaktor auf das Konzept der Leistungsbeurteilung übertragen. Ziel dieses Kapitels ist es, all jene Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses aufzuzeigen, die nach Literatursicht als kulturell beeinflusst gesehen werden können, und somit Subfrage 1 aus theoretischer Sicht beantworten zu können. Dazu wird zuerst das Konzept der Leistungsbeurteilung eingeführt und es werden Ziele, Kriterien, Bezugsgrößen, der Kommunikationsprozess sowie Gerechtigkeitswahrnehmungen als kulturell beeinflusste Aspekte vorgestellt.

**Definition und Abgrenzung.** Leistungsbeurteilung wird in Anlehnung an Armstrong (2009, S. 500) und Stock-Homburg (2013, S. 360) definiert als die systematische Bewertung und Einstufung der Leistung von Organisationsmitgliedern durch dafür vorgesehene Beurteiler anhand verschiedener Kriterien. Dabei können 2 verschiedene Prozesse unterschieden werden: Beobachtung und Beurteilung (Fenwick, 2004, S. 324). In der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen des Begriffes und verschiedene Systematiken zur Beschreibung von Leistungsbeurteilungen. Im englischsprachigen Raum dominiert der Begriff „Performance Appraisal“ und im deutschsprachigen Raum wird meist von „Personalbeurteilung“ oder „Mitarbeiterbeurteilung“ gesprochen (z.B. Stock Homburg, 2013, S. 360). Die Beurteilung der Leistung von MitarbeiterInnen wird in der Praxis auf sehr vielfältige und unterschiedliche Weise durchgeführt. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit bewusst ein sehr weit gefasstes Verständnis von Leistungsbeurteilung gewählt, um der Vielfältigkeit des Forschungsfeldes gerecht werden zu können. Die Betrachtung beschränkt sich nicht auf bestimmte Mitarbeitergruppen oder Beurteilungsformen, da hier nicht das Instrument sondern der Einfluss von Kultur auf diesen Beurteilungsprozess im Fokus steht.

*Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Leistungsbeurteilung jede Form der systematischen Bewertung und Einstufung der Leistung und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern verstanden.*

Darunter fallen sowohl Mitarbeiter, wie auch Führungskräfte. Es kann sich dabei sowohl um die formale Beurteilung eines vorgegebenen Zielerreichungsgrades, wie auch eine umfassende Beurteilung von MitarbeiterInnen oder auch Vorgesetzten zum Zwecke der Personalentwicklung handeln. Nachfolgend wird zuerst eine Einordnung des Begriffes in den Bezugsrahmen des Performance Managements vorgenommen und anschließend mögliche Ziele, Inhalte, Formen und der Prozess der Beurteilung erklärt. Anhand verschiedener Literatur wird direkt zu den einzelnen Aspekten dargestellt, welche Besonderheiten es dabei in verschiedenen Kulturen/Ländern (insbesondere China und USA) gibt.

### **2.2.1 Performance Management als Bezugsrahmen**

Nach heutigem Verständnis sind Leistungsbeurteilungen nicht mehr als isolierte HR-Praktik zu betrachten, sondern als integrativer Bestandteil von umfassenden Performance Management Systemen mit dem Hauptziel, Informationen für die Entwicklung der Leistung bereitzustellen (DeNisi & Pritchard, 2006, S. 255). Die Begriffe Performance Management und Leistungsbeurteilung werden manchmal unklar abgegrenzt oder sogar synonym verwendet. Leistungsbeurteilung ist für sich allein gesehen aber kein Performance Management, stellt allerdings wichtige Informationen für das Performance Management bereit (Gandhi & Mittar, 2015, S. 95). Der Performance Management Prozess kann in Anlehnung an Gandhi & Mittar (2015, S. 97) und Armstrong (2006, S. 504) als Zyklus dargestellt werden, indem Zielvereinbarungen getroffen werden, die Zielerreichung durch Leistungsbeurteilungen überprüft wird und diese Informationen für administrative Entscheidungen sowie zur Erhebung von Trainings- und Entwicklungsbedarf genutzt werden. Demnach sollten Ergebnisse von Leistungsbeurteilungen nach heutigem Stand der Forschung nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind eingebettet in diesen zyklischen Prozess zu interpretieren. Es wird beurteilt, ob vorab definierte Ziele erreicht wurden und diese Informationen werden einerseits für administrative Entscheidungen genutzt und andererseits im Rahmen von Feedbackgesprächen mit dem Ziel der Leistungsanpassung und zur Erhebung von Trainings- und Entwicklungsbedarf genutzt. Leistungsbeurteilungen sind also jener Prozess im Rahmen des Performance Management Zyklus, der wichtige Informationen für die Leistungssteuerung bereitstellt. Dementsprechend wichtig ist es, tatsächlich valide Leis-

tungsbeurteilungen als Informationsgrundlage zu erhalten, die nicht durch kulturelle Verzerrungen verfälscht sind.

### **2.2.2 Ziele von Leistungsbeurteilungen aus Unternehmenssicht**

Welche Ziele können Unternehmen mit dem Einsatz von Leistungsbeurteilungen verfolgen? Durch die formale Beurteilung und Bewertung werden Leistungen und auch Potentiale von MitarbeiterInnen, Führungskräften und Teams sichtbar gemacht (Stock-Homburg, 2013, S. 360). Die wesentlichen Ziele von Leistungsbeurteilung können einerseits in der *Kontrolle* der erbrachten Leistung als Basis für administrative Entscheidungen wie z.B. Gehaltsentscheidungen liegen und andererseits die *Entwicklung* und Verbesserung der Leistung zum Ziel haben (Fenwick, 2004, S.324). Als Kontrollprozess können Beurteilungen das Ziel verfolgen, die Einhaltung von Leistungsvorgaben zu überprüfen, MitarbeiterInnen Verantwortung für Arbeitsergebnisse zuzurechnen und darauf aufbauend Belohnungen zu verteilen (Milliman, Nason & Gallagher, 1998, S. 159). Aus der Entwicklungsperspektive können Beurteilungen zusätzlich als Möglichkeit gesehen werden, die Stärken und Schwächen von MitarbeiterInnen zu erheben und rückzumelden, daraus Trainings- und Entwicklungsbedarf festzulegen und individuelle Karrierepläne zu erstellen (Milliman et al., 1998, S. 159). Aus beiden Perspektiven kann die Beurteilung außerdem eine Motivationsfunktion für den Beurteilten erfüllen (Milliman et al., 1998, S. 159). Diese Motivationsfunktion kann allerdings nur erfüllt werden, wenn der Beurteilungsprozess mit den kulturellen Werten der MitarbeiterInnen übereinstimmt und der Prozess als gerecht wahrgenommen wird. Insgesamt wird nach heutigem Verständnis aufgrund der Einbettung in das Performance Management die Entwicklungsperspektive stärker betont als früher (DeNisi & Pritchard, 2006, S. 255).

***Einfluss der Kultur auf Ziele.*** In der Literatur gibt es kaum Anhaltspunkte für einen Einfluss von Kultur auf verschiedene Ziele von Beurteilungen im konkreten Kontext von MNU. Es gibt jedoch einige empirische Studien, die einen kulturellen Einfluss auf die Ziele von Leistungsbeurteilungen anhand der Unterschiede in verschiedenen Ländern aufzeigen. Diese werden nachfolgend dargestellt.

Cascio & Bailey (1995, S. 29) weisen darauf hin, dass in Deutschland und den USA sowohl die Entscheidungsunterstützung, wie auch die Entwicklung wesentliche Ziele

der Leistungsbeurteilung sind, während in Korea die Beziehungsverbesserung zwischen Beurteiler und Beurteiltem im Fokus steht.

Milliman et al. (2002, S. 87ff.) haben im Rahmen einer quantitativen empirischen Studie verschiedene Zielsetzungen, die Unternehmen mit Leistungsbeurteilungen in verschiedenen Ländern in Asien, Nordamerika und Lateinamerika verfolgen, untersucht. Unternehmen wurden sowohl dazu befragt, welche Absichten sie aktuell tatsächlich verfolgen, wie auch, welche Absichten sie zukünftig verfolgen möchten. Generell konnte in allen Ländern beobachtet werden, dass es eine große Differenz zwischen den intendierten und den tatsächlich realisierten Absichten gibt (Milliman et al., 2002, S. 97). Das heißt, die Zielsetzungen, die mit Leistungsbeurteilungen erfüllt werden sollten, werden in allen Ländern unzureichend umgesetzt. Im Rahmen dieser Studie wurden die folgenden 5 Hauptzielsetzungen von Leistungsbeurteilungen untersucht:

- ***Dokumentation der Leistung***

Geringe tatsächliche Ausprägung in Australien, Indonesien und Mexico, mittelmäßige in allen anderen untersuchten Ländern. Hohe Ausprägungen bei den „should be“ Werten, insbesondere in Amerika, Australien und Taiwan.

- ***Entwicklung (Trainings- und Entwicklungsbedarf festlegen)***

Nur in Australien und Lateinamerika ist ein moderater Schwerpunkt auf Entwicklung zu erkennen, Kanada und Taiwan haben mittelmäßige Werte und USA, Indonesien, Japan, Korea, Mexico, PRC und USA verfolgen eher selten Entwicklungsziele. In allen Ländern ist allerdings zu erkennen, dass die Entwicklungsziele zukünftig vermehrt angestrebt werden. Insbesondere im amerikanischen Bereich, Australien und Taiwan wurden in den „should be“ Angaben sehr hohe Werte erzielt, hier spielen langfristige Entwicklungsziele demnach eine große Rolle (Milliman et al., 2002, S. 98).

- ***Administrative Entscheidungen (Bezahlung und Beförderung)***

Für Amerika wurden hier überraschender Weise geringere Ausprägungen erzielt als erwartet. In allen Ländern außer Taiwan, Mexico und Lateinamerika wird für die Zukunft eher geringerer Wert auf Bezahlung und Beförderung gelegt.



- ***Möglichkeit zum Ausdruck der MA-Meinung***

In den amerikanischen Ländern sowie in Australien wurden sehr hohe Werte in den „should be“ Ausprägungen gemessen, das heißt in diesen Ländern wird dem Ausdruck der Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter in Beurteilungsgesprächen große Bedeutung beigemessen. In den restlichen Ländern waren die Ausprägungen geringer, am niedrigsten in Korea, wobei dies in Zusammenhang mit der hohen Ausprägung der Machtdistanz in asiatischen Ländern stehen könnte, wonach wenig Wert auf das Einbringen und die Partizipation von hierarchisch niedriger gestellten Mitarbeitern gelegt wird (Milliman et al., 2002, S. 98).

In einer weiteren empirischen Studie von Chiang & Birtch (2010, S. 1383) konnte bestätigt werden, dass sowohl Ziele, wie auch Praktiken von Leistungsbeurteilungen durch Kultur beeinflusst werden. Im Rahmen dieser Studie innerhalb der Bankenbranche wurden sowohl qualitative Interviews, wie auch 1749 quantitative Fragebogenergebnisse aus verschiedenen Ländern analysiert und ausgewertet. Es wurden sowohl Unterschiede in den Ländern erhoben, wie auch Korrelationen der Unterschiede mit Kulturdimensionen berechnet. Dabei wurden bezüglich der Ziele/Zwecke von Leistungsbeurteilungen folgende Erkenntnisse erzielt:

- Die Entscheidungsunterstützung bezüglich Beförderung war in allen Ländern die unwichtigste Zielsetzung außer in Hong Kong.
- Entscheidungsunterstützung bezüglich Bezahlung war in Hong Kong die wichtigste Zielsetzung und in Finnland die unwichtigste.
- In Hong Kong und Singapur dient die Beurteilung v.a. der Bewertung von vergangener Leistung für administrative Entscheidungen bezüglich Bezahlung/Beförderung.
- Im Gegensatz dazu dient Beurteilung in Finnland/Schweden vor allem Kommunikations- und Entwicklungszwecken wie Erhebung von Stärken/Schwächen, Trainings- und Entwicklungsbedarf, Feedback und Klärung von Arbeitszielen.

- In Großbritannien, den USA und Kanada verfolgt man mit Beurteilungen insgesamt eher multiple Zielsetzungen.
- In den USA steht eher die Entscheidungsunterstützung bezüglich Bezahlung/Beförderung und in Großbritannien Kommunikations- und Entwicklungsziele im Vordergrund.
- Beurteilungen werden in Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung und geringer Machtdistanz eher zu Kommunikations- und Entwicklungszwecken verwendet und in Kulturen mit geringem Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung und hoher Machtdistanz eher zur Entscheidungsunterstützung bezüglich Bezahlung/Beförderung. Andere Hypothesen bezüglich Kulturdimensionen konnten nicht bestätigt werden.

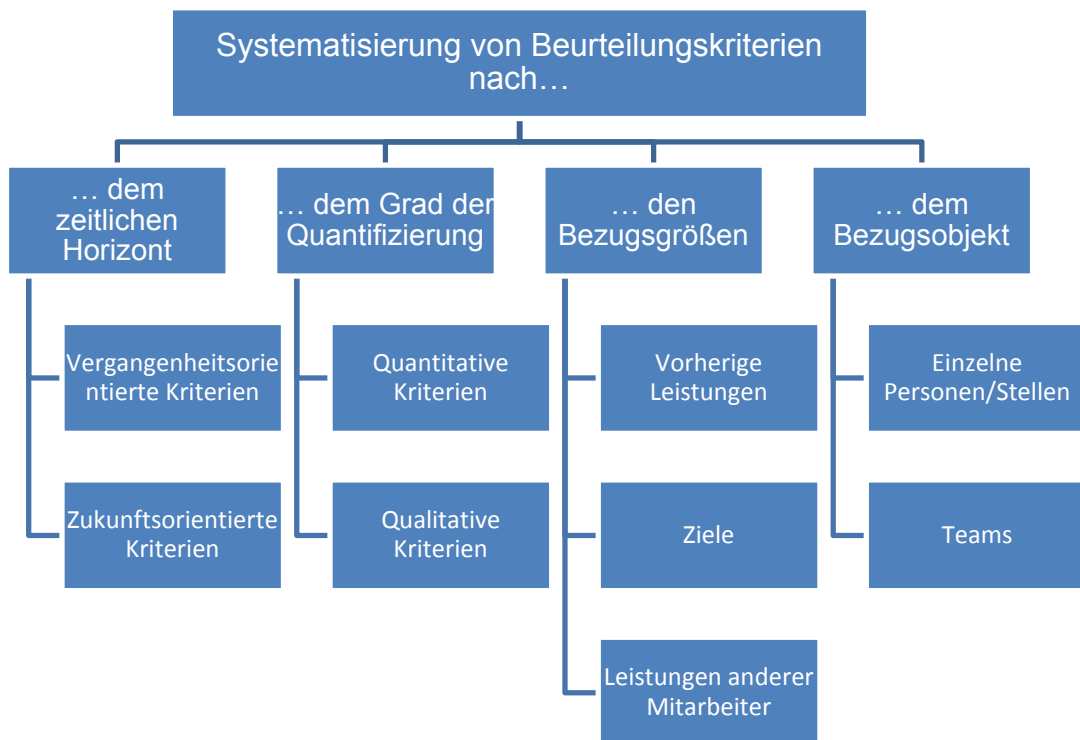
Dass es gewisse Einflüsse von Landeskulturen auf die Zwecke der Leistungsbeurteilungen gibt, konnte in einigen Studien aufgezeigt werden. Die empirischen Befunde sind hier allerdings eher gemischt und lassen nur wenige Generalisierungen zu. Außerdem muss beachtet werden, dass die dargestellten Zwecke auch anderen Einflussfaktoren als der Kultur unterliegen und nicht immer durch Kultur bedingt sind (Chiang & Birtch, 2010, S. 1383). So wird z.B. der Fokus auf die Dokumentation in den USA stark durch rechtliche Rahmenbedingungen begründet sein.

Es wird insgesamt davon ausgegangen, dass Kultur nicht alle Aspekte von Leistungsbeurteilungen gleichermaßen beeinflusst. Milliman et al. (1998, S. 160) weisen darauf hin, dass Kultur eher die kommunikativen Elemente des Beurteilungsprozesses beeinflusst, während Ziele eher durch die Strategie eines MNU festgelegt sind. Auf den Kontext von MNU übertragen bleibt anzunehmen, dass die Zielsetzungen hier eher durch andere Aspekte wie Strategie, rechtliche Rahmenbedingungen etc. als die Kultur beeinflusst werden und Zielsetzungen/Absichten des Einsatzes von Leistungsbeurteilungen über Länder hinweg eher einheitlich sind.

### 2.2.3 Kriterien und Bezugsgrößen

Kriterien und Bezugsgrößen von Beurteilungen können je nach Branche, Beschäftigungsgruppen und individuellen Zielsetzungen eines Unternehmens stark variieren und lassen sich anhand verschiedener Merkmale abgrenzen:

Abbildung 7: Systematisierung von Beurteilungskriterien



Quelle: Stock-Homburg, 2013, S. 379

**Vergangenheits- vs. zukunftsorientierte Kriterien.** Eine Beurteilung kann sich einerseits auf die in einer zurückliegenden Periode gezeigte Leistung beziehen und/oder andererseits auf das Potential der beurteilten Person für zukünftige Leistungen (Stock-Homburg, 2013, S. 379f.). Hier könnte insbesondere die Langfristorientierung von Kulturen eine Rolle spielen (Milliman et al., 1998, S. 166). Für langfristorientierte Kulturen wie China und Japan steht eher die Entwicklungskomponente im Vordergrund (Stock-Homburg, 2013, S. 437). Hier werden daher vermutlich zukunfts/potentialorientierte Kriterien eine große Rolle spielen, denn aufgrund des Senioritätsprinzipes geht man in China von einer Langzeitbeschäftigung im Unternehmen aus (Milliman et al., 1998, S.

166). In kurzfristig orientierten Kulturen wie den USA könnten dagegen eher aktuelle Leistungen und Zielerreichungsgrade den Fokus von Beurteilungen bilden (Stock-Homburg, 2013, S. 437). Hier ist Beurteilung oftmals recht kurzfristig mit der Bewertung und Belohnung aktueller Leistung und Zielerreichungsgraden gleichzusetzen. Diese in individualistischen Kulturen oftmals praktizierte Verknüpfung von Bezahlung und Beförderung aufgrund von vergangenheitsorientierten Leistungsergebnissen könnte allerdings im asiatischen Raum das dort vorherrschende Senioritätsprinzip durchbrechen, die stark ausgeprägte Beziehungsorientierung beeinträchtigen und dadurch für Demotivation bei den MitarbeiterInnen sorgen. Auch Hofstede (2009, S. 135) weist darauf hin, dass in kollektivistischen Kulturen die Beurteilung von Untergebenen aufgrund der moralischen und oftmals familiären Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer generell die Harmonie trübt. In individualistischen Kulturen hat die Aufgabe hingegen Vorrang vor der Beziehung, womit Beurteilungen ein geringeres Problem darstellen sollten (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 135).

**Quantitative vs. qualitative Kriterien.** Quantitative Kriterien können in objektiv messbaren Zahlen ausgedrückt werden. So wäre hier etwa die Beurteilung der Leistung nach erzieltm Umsatz, Höhe der Kostenersparnis, Anzahl der Patentanmeldungen im F&E Bereich etc. denkbar. Qualitative Kriterien sind hingegen nicht in objektiv messbaren Zahlen auszudrücken. Sie beziehen sich in der Regel auf beobachtbare Verhaltensweisen und sind dadurch stets durch die subjektive Bewertung des Beurteilten beeinflusst. Hier könnten insbesondere die Langfristorientierung, Kollektivismus aber auch das Ausmaß der Maskulinität eine Rolle spielen. In kurzzeitorientierten, individualistischen und maskulinen Kulturen spielen Leistung, gerechte Belohnung aufgrund von kurzfristig erzielten individuellen Ergebnissen und die Aufgabe an sich eine große Rolle, demnach ist hier die Bewertung von Leistungen anhand quantitativer Kriterien etwas normales und gemeinhin akzeptiertes. Im Gegensatz dazu könnten in langzeitorientierten, kollektivistischen und femininen Kulturen qualitative Kriterien wie Führungsverhalten, Beziehungsorientierung etc. stärker berücksichtigt werden. In China wird z.B. Anstrengung und harte Arbeit oftmals stärker berücksichtigt als die Ergebnisse und auch moralische Aspekte des Arbeitsverhaltens werden verstärkt miteinbezogen (Cooke, 2007, S. 193ff.).

**Bezugsgrößen.** Für die Einstufung der MitarbeiterInnenleistung können unterschiedliche Bezugsgrößen herangezogen werden. Einerseits kann die aktuelle gezeigte Leis-

tung an früheren Leistungen des Mitarbeiters gemessen werden, an der Leistung anderer Mitarbeiter oder an vorgegebenen internen Standards. Eine heute in der Praxis sehr weit verbreitete Form ist die Beurteilung des Ausmaßes der Erreichung von vorab vereinbarten Zielen. In maskulinen und individualistischen Kulturen wird Wert auf individuelle Leistungs- und Wettbewerbsorientierung gelegt und Belohnungen basieren auf dem Prinzip der Gerechtigkeit (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 192). Hier wäre demnach vorstellbar, dass die Bewertung der Leistung anhand früherer Leistungen oder auch im Vergleich zu anderen MitarbeiterInnen auf wenig Widerstand stößt. In femininen (Belohnungen basieren auf Gleichheit) und kollektivistischen Kulturen wären Beurteilungen im Vergleich zu anderen Individuen hingegen weniger angebracht, da dies die Beziehungs- und Gruppenorientierung beeinträchtigen könnte.

**Bezugsobjekt Individuum vs. Team.** Neben der Beurteilung der individuellen Leistung von MitarbeiterInnen ist heute vor allem die Beurteilung der Leistung von Teams oder Projektgruppen verbreitet. Welche Form der Beurteilung bevorzugt bzw. effektiv ist, hängt hier von der Ausprägung des Kollektivismus / Individualismus ab.

In der Literatur gibt es einige Hinweise darauf, dass kollektivistisch orientierte Kulturen aufgrund ihrer starken Identifikation über die Gruppe, die Beurteilung von Leistungen auf Teamebene bevorzugen (Stock-Homburg, 2013, S. 437). Menschen in kollektivistischen Kulturen sehen sich selbst stets in Abhängigkeit von einer Gruppe, der sie angehören, es steht stets das Wohl und die Zielerreichung der Gruppe über dem Wohl des Einzelnen. Auch Leistungen werden bevorzugt im Rahmen dieser Gruppe gewürdigt, Ergebnisse nicht Einzelnen sondern stets der Gruppe zugerechnet (Hofstede, 2009, S. 134f.). Milliman et al. (1998, S. 165f.) weisen darauf hin, dass kollektivistische Kulturen die Beurteilung von Individualleistungen als Störung des Teamgeistes ansehen. Vance et al. (1992, S. 313ff.) bestätigen auch in einer empirischen Studie, dass in den kollektivistisch orientierten Ländern Indonesien und Malaysia ein Fokus auf die Beurteilung von Teamleistungen erkennbar ist, allerdings konnte dies entgegen den Annahmen nicht für Thailand bestätigt werden. In Thailand war ein Wechsel hin zu einer stärkeren Bedeutung der Individualleistung erkennbar, dies deutet darauf hin, dass asiatische Länder nicht als homogen betrachtet werden können (Vance et al., 1992, 313ff.). Dass in Thailand heute trotz Zugehörigkeit zum Asien-Cluster entgegen den Annahmen Hofstedes eine höhere Ausprägung an Individualismus messbar ist, wurde später auch in einer empirischen Studie von Paik, Vance & Stage (2000, S.

736ff.) bestätigt. Auch für das kollektivistische Hong Kong konnte kein Trend hin zur gruppenbezogenen Beurteilung bestätigt werden (Stock-Homburg, 2013, S. 438).

Stark individualistische Kulturen wie die USA lehnen Teambewertungen hingegen oftmals ab und bevorzugen die Bewertung von Einzelleistungen (Stock-Homburg, 2013, S. 438). Hier sehen sich Menschen als unabhängig von einer Gruppe, entwickeln ihre eigenen Ziele und möchten demnach auch nach ihrer individuellen Leistung beurteilt werden, da sie erzielte Leistungen bzw. Ergebnisse stets sich selbst zurechnen (Milliman et al., 1998, S. 165).

Hinsichtlich Kriterien und Bezugsgrößen von Leistungsbeurteilungen kann aufgrund dieser Darstellungen insgesamt ein starker Einfluss von nationaler Landeskultur angenommen werden. Auf den Kontext von MNU übertragen, gibt es allerdings auch hier keine empirischen Ergebnisse, die Aufschluss über die praktische Vorgehensweise im internationalen Beurteilungsprozess geben könnten. Ob MNU Kriterien und Bezugsgrößen an lokale kulturelle Gegebenheiten anpassen oder einheitliche internationale Systeme verwenden, wird ein weiterer Aspekt sein, der in der empirischen Untersuchung erforscht werden soll.

#### **2.2.4 Prozess der Beurteilung**

Leistungsbeurteilungen werden in der Regel als Prozess aus Beobachtung, Beurteilung und Feedback durchgeführt. Die konkrete Ausgestaltung dieses Prozesses hinsichtlich Form, Häufigkeit und zwischenmenschlicher Kommunikation variiert über verschiedene Länder hinweg enorm, wobei diese Unterschiede stark durch die jeweilige Landeskultur verursacht werden. Bei der Betrachtung aus der Prozessperspektive werden folgende Aspekte von Leistungsbeurteilungen unterschieden.

**Formen der Beurteilung.** Hier kann einerseits unterschieden werden, ob Beurteilungen schriftlich oder mündlich erfolgen. Außerdem gibt es neben der klassischen Beurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten, die Kollegen- oder die Selbstbeurteilung. In der Literatur wird davon ausgegangen, dass in Ländern mit hoher Ausprägung der Machtdistanz aufgrund des dort ausgeprägten Hierarchiedenkens traditionelle

Formen der Abwärtsbeurteilung bevorzugt und multiperspektivische Beurteilungsformen abgelehnt werden (Chiang & Birch, 2010, S. 1383).

**Häufigkeit und Formalisierungsgrad.** Wie oft Beurteilungen stattfinden, ist sowohl unternehmens- wie auch landesspezifisch unterschiedlich. In der Regel finden Beurteilungen einmal jährlich statt. In Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung wird ein hohes Ausmaß an Informationen, Klarheit und Kontrolle bezüglich Leistung angestrebt, daher finden Beurteilungen dort häufiger statt als in Ländern mit geringer Unsicherheitsvermeidung (Chiang & Birch, 2010, S. 1370). Bei hohen Ausprägungen an Unsicherheitsvermeidung werden Risiko und unsichere Situationen gerne vermieden und ein hohes Ausmaß an Standardisierung und geschriebenen Regeln bevorzugt. Daher weist der Leistungsbeurteilungsprozess in diesen Ländern auch einen höheren Formalisierungsgrad auf als bei niedrigen Ausprägungen (Chiang & Birch, 2010, S. 1370).

**Zwischenmenschliche Kommunikation im Rahmen der Beurteilung.** In der Regel finden Beurteilungen im Rahmen eines Mitarbeitergespräches zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin statt. Leistungsbeurteilung geht daher immer mit einem mehr oder weniger direkten Kommunikationsprozess zwischen beurteilender und beurteilter Person einher. In der Literatur wird davon ausgegangen, dass es diese kommunikativen Elemente des Leistungsbeurteilungsprozesses sind, die am stärksten durch kulturelle Unterschiede beeinflusst werden. Es wird z.B. angenommen, dass das Ausmaß der Partizipation des Mitarbeiters am Beurteilungsprozess je nach Ausprägung der Machtabstandstoleranz variiert (Chiang & Birch, 2010, S. 1383). Auch die *Direktheit und die Präzision des Sprachstiles* beeinflussen den Beurteilungsprozess stark. Im harmoniebedürftigen China gibt es weniger direkte Kritik an der Leistung von MitarbeiterInnen (Cooke, 2007, S. 193ff.). Hier erfolgt die Kommunikation indirekt und wenig präzise, das heißt Kritik wird nicht offen und eindeutig angesprochen, denn dies würde zu einem Gesichtverlust bei der beurteilten Person führen (Stock-Homburg, 2013, S. 440). Auch die *zwischenmenschliche Beziehung* zwischen Beurteiler und Beurteiltem spielt je nach kulturellem Hintergrund sehr unterschiedliche Rollen. Während diese z.B. in den USA weniger Einfluss auf das Beurteilungsergebnis hat, wird dieses in harmoniebedürftigen kollektivistischen Ländern durch zwischenmenschliche Effekte beeinflusst (Varma, Pichler & Srinivas, 2005, S. 2029ff.). Weiters beeinflusst das Ausmaß der *Standardisierung des Sprachstiles* einer Kultur die Kommunikation. Darunter wird das Ausmaß an kulturell definierten Redewendungen ver-

standen (Stock-Homburg, 2013, S. 440). Die *Selbstorientierung eines Sprachstiles* bestimmt, ob der Beurteiler im Gespräch eher die eigene Perspektive oder die Perspektive des Beurteilten einnimmt (Stock-Homburg, 2013, S. 440). Stock-Homburg (2013, S. 441) fasst diese beschriebenen Ausprägungen der kulturellen Unterschiede im Kommunikationsstil u.a. anhand von Ergebnissen der GLOBE-Studien in nachfolgender Tabelle zusammen.

Abbildung 8: Kulturelle Unterschiede im Kommunikationsstil

Merkmale im Sprachstil/ Kulturdimensionen	Germanisches Cluster	Anglocluster weltweit	Konf. asiatisches Cluster	Süd-asiatisches Cluster
Beispielhafte Länder	Deutschland, Österreich, Schweiz	Australien, Kanada, USA	China, Hong Kong, Japan, Taiwan	Indien, Thailand
<b>Direktheit</b>	hoch	hoch	gering	mittel
<b>Präzision</b>	hoch	mittel	gering	mittel
<b>Standardisierung</b>	gering	mittel	hoch	hoch
<b>Beziehungsorientierung</b>	gering	gering	mittel	hoch
<b>Selbstorientierung</b>	hoch	mittel	gering	mittel

Quelle: Stock-Homburg, 2013, S. 441

Diese kulturbedingten Unterschiede im Kommunikationsstil verschiedener Länder werden im Kontext von MNU insbesondere bei interkulturellen Beurteilungssituationen eine große Rolle spielen. Während bei nationalen Beurteilungsgesprächen zwischen einer chinesischen Führungskraft und einem chinesischen Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin die dargestellten Kommunikationsstile übereinstimmen, prallen bei einem Gespräch zwischen einer österreichischen Führungskraft und einem chinesischen Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin sehr unterschiedliche Kommunikationsstile aufeinander. Sol-



che Konstellationen erfordern besondere Kompetenzen seitens der Führungskraft, worauf an späterer Stelle eingegangen wird.

**Gerechtigkeitswahrnehmung.** Ob der Prozess der Leistungsbeurteilung von den MitarbeiterInnen als gerecht wahrgenommen wird, entscheidet wesentlich darüber, ob die mit den Beurteilungen intendierten Ziele erreicht werden. Die Gerechtigkeitsempfindungen der MitarbeiterInnen können sich sowohl auf das System selbst, wie auch den Beurteiler bzw. dessen Urteil beziehen (Chiang & Birch, 2010, S. 1367). Narcisse & Harcourt (2008, S. 1152ff.) haben im Rahmen von qualitativen Interviews empirisch bestätigt, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Gerechtigkeit des Leistungsbeurteilungsprozesses anhand folgender Dimensionen einschätzen:

- ***Distributive Gerechtigkeit***  
Betrifft die Relation zwischen der wahrgenommenen Gerechtigkeit des Ergebnisses der Beurteilung und der tatsächlichen Leistung.
- ***Prozedurale Gerechtigkeit***  
Die prozedurale Fairness beschreibt das Ausmaß, in dem der Beurteilungsprozess als gerecht wahrgenommen wird.
- ***Interaktionale Gerechtigkeit***  
Die interaktionale Gerechtigkeit betrifft die wahrgenommene Fairness in der zwischenmenschlichen Interaktion zwischen beurteilender und beurteilter Person im Prozess.

Dieses wahrgenommene Ausmaß an Gerechtigkeit ist nach bisherigen Forschungen ein wichtiger Einflussfaktor auf den Erfolg von Beurteilungssystemen und beeinflusst das Verhalten und die Zufriedenheit der beurteilten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Erdogan, Kraimer & Liden, 2001, S. 205ff.; Narcisse & Harcourt, 2008, S.1152ff.). Aufgrund der unterschiedlichen Denk-, Fühl- und Handlungsmuster unterschiedlicher Kulturen, kann davon ausgegangen werden, dass Kultur einen wesentlichen Einfluss darauf hat, was Menschen als gerecht empfinden. Ob ein international einheitliches Beurteilungssystem eines MNU von MitarbeiterInnen in China als ebenso gerecht empfunden werden kann, wie von MitarbeiterInnen in Österreich oder den USA, ist auf-

grund der dargestellten kulturellen Unterschiede fraglich. Ein besonders großes Potential für Ungerechtigkeitsempfindungen gibt es nach Literaturmeinungen bei internationalen bzw. interkulturellen Beurteilungskonstellationen, bei denen beurteilende und beurteilte Person unterschiedlichen Kulturkreisen angehören (z.B. Ratkovic, Jovanovska & Labrovic, 2014, S. 815; Appelbaum, Roy & Gilliland, 2011, S. 570ff.). Darauf wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

## 2.3 Internationale Beurteilungssituationen

Ziel dieses abschließenden Kapitels 2.3 ist es, die interkulturelle Beurteilungssituation als letzten und besonders kultursensiblen Aspekt des Leistungsbeurteilungsprozesses und somit als letzten Punkt zur Beantwortung der Subfrage 1 aufzuzeigen. Kulturspezifische Beurteilungsfehler als besondere Herausforderung und die interkulturelle Beurteilungskompetenz als Gegenzug werden vorgestellt.

***Internationale Beurteilungssituation.*** In einem MNU kann es aufgrund der verschiedenen Beschäftigungsgruppen zu unterschiedlichen internationalen Beurteilungskonstellationen kommen. Stock-Homburg (2013, S. 436) unterscheidet dabei je nach Ausmaß der geographischen und kulturellen Distanz zwischen beurteilter und beurteilender Person zwischen den folgenden Situationen mit unterschiedlichem Ausmaß an Konfliktpotential.

Abbildung 9: Systematisierung internationaler Beurteilungskonstellationen

Geographische Distanz	Vorhanden	<p><i>Zentrale Merkmale der Beurteilungskonstellation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erschwertes Beobachten des täglichen Arbeitsverhaltens</li> <li>■ Begrenzte Möglichkeit der Berücksichtigung des situativen Arbeitskontextes des Beurteilten</li> </ul> <p><i>Beispielhafte Beurteilungssituation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deutsche Führungsperson (arbeitet in Deutschland) beurteilt deutschen Expatriate (arbeitet in China)</li> </ul>	<p><i>Zentrale Merkmale der Beurteilungskonstellation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erschwerte Kommunikation und Beurteilung aufgrund kultureller <u>und</u> geographischer Distanz</li> </ul> <p><i>Beispielhafte Beurteilungssituationen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deutsche Führungsperson (arbeitet in Deutschland) beurteilt chinesischen Mitarbeiter (arbeitet in China)</li> <li>■ Deutsche Führungsperson (arbeitet in regionaler Zentrale in Singapur) beurteilt indonesischen Mitarbeiter (arbeitet in Indonesien)</li> </ul>	
	Nicht vorhanden	<p><i>Zentrale Merkmale der Beurteilungskonstellation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geringes Auftreten von Problemen in Verbindung mit kulturellen bzw. geographischen Distanzen</li> <li>■ Prägung durch gemeinsamen kulturellen Hintergrund</li> </ul> <p><i>Beispielhafte Beurteilungssituationen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deutsche Führungsperson beurteilt deutschen Mitarbeiter (beide arbeiten in Deutschland)</li> <li>■ Deutsche Führungsperson beurteilt deutschen Mitarbeiter (beide arbeiten in den USA)</li> </ul>	<p><i>Zentrale Merkmale der Beurteilungskonstellation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erschwerte Kommunikation und Koordination aufgrund von kultureller Heterogenität</li> <li>■ Erhöhtes Auftreten von Missverständnissen und Konflikten</li> </ul> <p><i>Beispielhafte Beurteilungssituationen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deutsche Führungsperson beurteilt indischen Mitarbeiter (beide arbeiten in Deutschland)</li> <li>■ Chinesische Führungsperson beurteilt deutschen Expatriate (beide arbeiten in China)</li> </ul>	
		Nicht vorhanden	Kulturelle Distanz	Vorhanden

Quelle: Stock-Homburg, 2013, S. 436

Eine besonders wichtige Rolle spielen dabei *interkulturelle Beurteilungssituationen*, bei denen beurteilende und beurteilte Person unterschiedlichen Kulturkreisen angehören (Stock-Homburg, 2013, S. 436). In der Abbildung entspricht diese Situation den beiden Feldern rechts oben und unten. Eine beispielhafte interkulturelle Beurteilungssituation ist die Beurteilung eines chinesischen Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin durch eine österreichische Führungskraft oder umgekehrt. Je größer die kulturelle Distanz ist, desto schwieriger wird die Kommunikation und umso größer wird das Potential für kulturell bedingte Missverständnisse und Konflikte im Leistungsbeurteilungsprozess (Stock-Homburg, 2013, S. 436). Es kann davon ausgegangen werden, dass alle bisher dargestellten Einflüsse von Kultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess in interkulturellen Situationen besonders verschärft werden. Besonders stark dürften sich die kulturellen Unterschiede hier im Rahmen des Kommunikationsprozesses und der Urteilsbildung niederschlagen. Während unterschiedliche Kommunikationsstile bereits hinreichend dargestellt wurden, wird nachfolgend noch auf die Auswirkungen der Kultur auf die Urteilsbildung eingegangen.

**Kulturspezifische Beurteilungsfehler.** Es wäre möglich, dass bei interkulturellen Beurteilungen die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Fehlurteilen und Ungerechtigkeitsempfindungen besonders groß ist. Es ist heute bekannt und vielfach belegt, dass es, unabhängig von Kultur, im Rahmen von Beurteilungen häufig zu Unterschieden in der Bewertung von Leistung durch den Beurteiler und der eigenen Einschätzung der Leistung durch den Beurteilten bzw. der tatsächlichen Leistung kommt (Murphy & Cleveland, 1995, S. 267ff.). Diese sogenannten *Beurteilungsfehler* können z.B. durch Wahrnehmungsverzerrungen beim Beurteiler oder auch bewusste Verfälschungen entstehen (Murphy & Cleveland, 1995). Es kann angenommen werden, dass Kultur als unterschiedliche „mentale Programmierung“ das Auftreten dieser Beurteilungsfehler aufgrund von unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern von Leistungsverhalten verstärken kann. Scherer & Brosch (2009, S. 279f.) bezeichnen diesen Zusammenhang zwischen Kultur und Beurteilungsfehlern als „*culture-specific appraisal bias*“ und führen diesen auf die unterschiedliche Wahrnehmung von Ereignissen und Beurteilungskriterien durch kulturspezifische Ziele, Ansichten und Wertesysteme des Beurteilers zurück. Diese Wahrscheinlichkeit für Beurteilungsfehler dürfte insbesondere bei qualitativen Beurteilungskriterien, die nicht eindeutig anhand von Zahlen messbar sind, am größten sein.

**Interkulturelle Beurteilungskompetenz.** Aufgrund der dargestellten Besonderheiten interkultureller Beurteilungssituationen, ist es für international tätige Führungskräfte in MNU nötig, über besondere Kompetenzen zu verfügen, die effektive Beurteilungen trotz kultureller Unterschiede ermöglichen sollen. Stock-Homburg (2013, S. 434f.) fasst die notwendigen Kompetenzen, die konkret für die internationale Beurteilungssituation förderlich sind, wie folgt zusammen:

- Interkulturelle Empathie
- Interkulturelle Kommunikationskompetenz
- Sensibilität für die internationale Beurteilungssituation
- Fähigkeit zur Netzwerkpflege

Diese Kompetenzen sollten in MNU im Rahmen der interkulturellen Personalentwicklung vermittelt werden, um effektive internationale Leistungsbeurteilungen sicherstellen

zu können und den verschiedenen Kulturen der Auslandsstandorte Rechnung zu tragen.

**Zusammenfassung.** In den bisherigen Ausführungen konnte dargestellt werden, dass Kultur verschiedene Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses beeinflusst. Ziele, Kriterien, Häufigkeit, Formalisierungsgrad und vor allem der Kommunikationsprozess im Rahmen von Leistungsbeurteilungssystemen werden kulturell bedingt in verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich durchgeführt. Auch das Ergebnis von Beurteilungen, die Wahrnehmung von Leistung oder Gerechtigkeitsempfindungen können durch kulturelle Unterschiede beeinflusst werden. Diese kulturellen Unterschiede können sich in einem MNU einerseits auf die Effektivität der landesspezifischen Beurteilungssysteme auswirken. Andererseits wirkt sich Kultur besonders stark im Rahmen von interkulturellen Beurteilungssituationen aus. Subforschungsfrage 1 konnte demnach aus theoretischer Sicht beantwortet werden. In der empirischen Studie wird in Anlehnung an diese theoretische Sicht erforscht, ob HR-Verantwortliche diesen Einfluss auch in der Praxis wahrnehmen, welche Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses sie für kultursensibel halten und ob bzw. wie MNU diese kulturellen Unterschiede berücksichtigen.

### 3 Methode

**Qualitatives Studiendesign.** Im Theorieteil konnte der theoretische Aspekt der Subforschungsfrage 1 beantwortet werden, indem anhand verschiedener Literaturergebnisse dargestellt wurde, welche Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses durch Kultur beeinflusst werden. Im Rahmen der empirischen Studie soll daran anknüpfend zur Beantwortung der Subforschungsfragen 2 und 3 erforscht werden, ob und wie ein Einfluss von Kultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess auch in der Praxis wahrgenommen wird und wie MNU kulturelle Unterschiede ihrer Auslandsstandorte im Rahmen ihrer internationalen Leistungsbeurteilungssysteme berücksichtigen. Für diese relativ neuartige Themenstellung sind bisher kaum empirische Ergebnisse veröffentlicht worden und in der Literatur gibt es keine Anhaltspunkte zur praktischen Sichtweise des Einflusses von Kultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess im Kontext von MNU. Im Theorieteil wurde die Vorannahme entwickelt, dass Landeskultur verschiedene Aspekte von Leistungsbeurteilungen beeinflusst und sich diese Thematik auch auf den Beurteilungsprozess in MNU auswirkt. Wie dieser Einfluss allerdings im Kontext eines MNU von HR-Verantwortlichen wahrgenommen wird und wie MNU damit umgehen, bleiben dabei bisher offen. Ziel der Interviews ist es daher, die Wahrnehmung von kulturellen Einflüssen auf den Leistungsbeurteilungsprozess aus der unbeeinflussten Sicht von HR-Verantwortlichen österreichischer MNU zu erheben. Mit quantitativer Forschung wird versucht, vorab fest entwickelte Vorstellungen über Ursache-Wirkungsbeziehungen zu bestätigen (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2013, S. 17.) Qualitative Forschung wird hingegen eingesetzt, wenn, wie in der vorliegenden Arbeit, das Erkunden und Verstehen von Neuem im Erkenntnisinteresse steht (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2013, S. 23). Aus diesem Grund wurde die Studie in Form eines qualitativen Forschungsdesigns konzipiert.

**Erhebungsmethode.** Es wurden qualitative Experten und ExpertInneninterviews durchgeführt. Dadurch sollte die Erhebung eines umfassenden Bildes verschiedener Perspektiven von HR-ExpertInnen ermöglicht werden, das mit quantitativen Methoden kaum erreichbar wäre. Als Experte bzw. Expertin werden im Rahmen dieser Themenstellung HR-Verantwortliche, die im Rahmen des strategischen Personalmanagements in österreichischen MNU tätig sind betrachtet. Es wurde davon ausgegangen, dass diese aufgrund ihrer praktischen Erfahrung im internationalen Kontext und ihrer Positi-

on in den Unternehmen sowohl wertvolle Meinungen zum praktischen Einfluss von Kultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess (Subfrage 2) sowie zur Berücksichtigung von Kultur in den Leistungsbeurteilungssystemen der MNU (Subfrage 3) berichten können.

Die Interviews erfolgten in halbstrukturierter, leitfadengestützter Form. Durch den Leitfaden wurde sichergestellt, dass bestimmte im Theorieteil entwickelte und für die Beantwortung der Forschungsfrage relevante Vorannahmen aufgegriffen wurden. Andererseits gab es bei den Gesprächen aufgrund der offenen Frageformulierung auch ausreichend Platz für freie Erzählungen. Ziel der Interviews war es demnach nicht, im Theorieteil dargestellte Aspekte zu „bestätigen“, sondern die Wahrnehmung von kulturellen Einflüssen auf den LB-Prozess aus der unbeeinflussten Sicht der Befragten zu erheben. Es sollte erhoben werden, inwieweit Kultur in der Praxis überhaupt als relevanter Einflussfaktor auf den LB-Prozess wahrgenommen und berücksichtigt wird. Die Interviews sollen dadurch die Möglichkeit bieten, „aus der Perspektive der befragten Person heraus, den für sie bedeutsamen Kontext zu untersuchen“ (Forschauer & Lueger, 2003, S. 16). Alle Interviews wurden aufgezeichnet und mit Hilfe der Software f4 transkribiert.

**Leitfaden.** Der Leitfaden wurde entsprechend den Aspekten, die im Literaturteil als kulturell beeinflusst identifiziert wurden, erstellt. Dabei handelt es sich um den Einfluss von Kultur auf den Kommunikationsprozess, Kriterien, Formalisierungsgrad und Häufigkeit, Ergebnis der Beurteilung, interkulturelle Beurteilungssituationen, die Effektivität standardisierter Systeme und das tatsächliche Vorgehen der MNU im Rahmen ihrer Leistungsbeurteilungssysteme. Durch die theoriegeleitete Erstellung des Leitfadens wurden zwar gewisse Vorannahmen zum Themengebiet entwickelt, der Offenheit für neue Erkenntnisse und Meinungen der ExpertInnen wurde aber dennoch durch die offene Fragenformulierung Rechnung getragen (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2013, S. 23). Der Leitfaden bestand dementsprechend aus 5 offen formulierten Leitfragen mit Erzählaufforderungen und jeweils dazugehörigen Unteraspekten, die aufgrund der Literaturanalyse als bedeutend angenommen werden konnten. Diese Unteraspekte wurden nachgefragt, sofern sie nicht durch die freien Erzählungen abgedeckt wurden. Die Form der Leitfadenerstellung erfolgte in Anlehnung an Kruse (2011, S. 67ff.) und die Vorgehensweise bei der Gesprächsführung wurde entsprechend den Empfehlungen von Froschauer & Lueger (2003, S. 69ff.) gewählt. Die offenen Leitfragen wurden entsprechend den Forschungsfragen unterteilt in

1. Können sie mir etwas über die Internationalisierungs- und internationale HR-Strategie des Unternehmens erzählen?
2. Wie beurteilen Sie den Einfluss von Landeskultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung?
3. Welche Rolle spielt Kultur im Rahmen von interkulturellen Beurteilungssituationen?
4. Welche Rolle spielen die unterschiedlichen Landeskulturen im Rahmen ihrer internationalen Beurteilungssysteme?
5. Wie gehen sie im Unternehmen mit interkulturellen Beurteilungssituationen um?

Innerhalb dieser Leitfragen wurden verschiedene Aspekte nachgefragt. Bei Leitfrage 3 waren diese Aspekte beispielhaft:

- Wie wirken sich die kulturellen Unterschiede zwischen Beurteiltem und Beurteiler auf den LB-Prozess aus?
- Welche Probleme/Konflikte können dadurch entstehen?

**Sampling.** Im Rahmen eines gezielten Samplings wurden 14 international tätige Unternehmen ausgewählt, die aufgrund verschiedener Merkmale als besonders geeignet für die Teilnahme an der Studie eingestuft wurden. Als Auswahlkriterium dienten die internationale Geschäftstätigkeit der Unternehmen, die Zugehörigkeit zur Industriebranche, das Vorhandensein eines Headquarters in Österreich sowie Auslandsstandorte in verschiedenen Ländern mit möglichst großer Distanz zum Kulturkreis des Headquarters. 11 der 14 Unternehmen wurden aus dem Pool der österreichischen internationalen Leitbetriebe (Leading competence units – LCU) ausgewählt (Schneider et al., 2013, S. 3ff.). Die 3 restlichen Unternehmen wurden anhand von sonstigen Internetrecherchen gewählt. Ein internationaler Leitbetrieb bzw. LCU zeichnet sich u.a. durch eine hohe Wertschöpfungsintensität, einen Mindestmarktanteil und einen überdurchschnittlichen Internationalisierungsgrad im Vergleich zum Branchenmittel aus (Schneider et al., 2013, S. 15). Im HR-Bereich schaffen LCU hochqualifizierte Arbeitskräfte durch den Einsatz innovativer Aus- und Weiterbildungskonzepte und der internationale Wissensaustausch zwischen den MitarbeiterInnen wird besonders begünstigt (Haidinger, Riemer & Schneider, 2009, S. 94). Basierend auf dieser Definition der Industriel-



lenvereinigung wurde erwartet, von Unternehmen, die diesem Pool angehören, besonders wertvolle Erkenntnisse zur vorliegenden Themenstellung erlangen zu können. Da der Industriesektor die bedeutendste Gruppe der internationalen Leitbetriebe darstellt, wurde das Sampling auf die Industriebranche eingeschränkt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen.

Innerhalb der Unternehmen wurden HR-Verantwortliche befragt, die aufgrund ihrer Tätigkeit im Rahmen des (globalen) strategischen Personalmanagements als Experten und Expertinnen für das Thema internationale Leistungsbeurteilungen und Kultur für die jeweilige Organisation betrachtet werden. Die Themenstellung wurde den Unternehmen im Erstkontakt erklärt, sodass die ExpertInnen in den meisten Fällen bewusst von den Unternehmen ausgewählt wurden. Insgesamt wurde aufgrund dieser Art des Samplings angenommen, dass die Einschätzung von ExpertInnen, die eine strategische Personalfunktion in einem international erfolgreichen Unternehmen besetzen, als besonders aufschlussreich für die Beantwortung der Forschungsfrage erachtet werden kann.

**Durchführung der Erhebung.** Der Erstkontakt zu den ausgewählten Unternehmen erfolgte per E-Mail. In einigen Fällen war der geeignete Experte bzw. die geeignete Expertin bereits durch vorherige Recherchen bekannt. In diesen Fällen wurde das E-Mail direkt an den jeweiligen Experten bzw. die jeweilige Expertin gerichtet. In allen anderen Fällen wurde das E-Mail mit einer kurzen Beschreibung der Forschungsfrage und Anforderungen an den Interviewpartner bzw. die Interviewpartnerin an die HR-Abteilung des Unternehmens adressiert. Bei Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie wurde von den Unternehmen ein geeigneter Experte bekannt gegeben und zur Terminvereinbarung kontaktiert.

Die Rekrutierung der Interviewpartner gestaltete sich schwierig und erstreckte sich über einige Wochen. Es wurden insgesamt 34 Unternehmen kontaktiert, wovon sich 14 zu einer Teilnahme an den Interviews bereit erklärt haben. Von einigen Unternehmen erfolgte zwar eine Weiterleitung an potentielle ExpertInnen im Unternehmen, die Teilnahme wurde von diesen allerdings in vielen Fällen mit der Begründung mangelnder Erfahrung oder aktueller Veränderungsprozesse im Unternehmen abgewiesen. Die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung lassen darauf schließen, dass es sich bei der Themenkombination Leistungsbeurteilung und Kultur um eine komplexe, sehr spezielle Fragestellung handelt, die zumindest in der Industriebranche keine herausragende Rolle spielt.

Die 14 Interviews fanden im Zeitraum von Februar bis März 2016 statt. 12 Gespräche wurden telefonisch, ein Gespräch über Skype und eine Befragung wurde aufgrund sprachlicher Barrieren schriftlich durchgeführt. Die Durchführung der Interviews gestaltete sich sehr unterschiedlich. Der Leitfaden wurde dabei flexibel eingesetzt und die Reihenfolge der Fragen variierte je nach Verlauf des Gespräches. In vielen Fällen ist es nicht wie geplant gelungen, durch die Leitfragen offene Erzählungen anzustoßen und es mussten direkt weitere Nachfragen gestellt werden. Bei einem Interview gestaltete mangelnde Offenheit den Gesprächsfluss sehr schwierig, die restlichen Interviews verliefen überwiegend positiv.

**Transkriptionsregeln.** Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend mit Hilfe der Software f4 transkribiert. Die anzuwendenden Transkriptionsregeln hängen in hohem Maße von der Forschungsfrage und der Auswertungsmethode ab (Dresing & Pehl, 2015, S. 20). Da für die vorliegende Themenstellung ausschließlich der manifeste Inhalt der Interviews relevant ist, wurden einfache Transkriptionsregeln angewandt, um die Transkripte einheitlich in einfacher Form für die spätere Analyse aufzubereiten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159). Es wurden alle gesprochenen Inhalte in Schriftsprache transkribiert, Dialekte wurden bewusst geglättet und Pausen wurden als Punkte dargestellt (Dresing & Pehl, 2015, S. 20ff.).

**Auswertungsmethode.** Als Auswertungsmethode für die 14 Interviews wurde die Themenanalyse nach Froschauer & Lueger gewählt (2010, S. 206ff.). Die Themenanalyse gilt als besonders geeignet, wenn wie in der vorliegenden Arbeit, die Einschätzungen von ExpertInnen zusammenfassend und intern differenziert aufbereitet werden soll, und dabei der manifeste Inhalt der Aussagen im Mittelpunkt der Analyse steht (Froschauer & Lueger, 2010, S. 206f.). Auf den Einsatz eines Textreduktionsverfahrens wurde aufgrund des damit einhergehenden Informationsverlustes verzichtet und lediglich das Codierverfahren unter Einsatz der Software f4 Analyse eingesetzt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163ff.). Die Auswertung erfolgte im Einzelnen in Anlehnung an Froschauer & Lueger (2003, S. 163ff.) in nachfolgend beschriebenen Schritten:

- Die vollständig transkribierten Interviews wurden in einem ersten Durchgang gelesen und dabei die wichtigsten Themenkategorien identifiziert. Innerhalb der Themenkategorien wurden untergeordnete Subkategorien erstellt, sodass sich

ein hierarchisches Kategoriensystem ergeben hat. Zum Teil entsprachen die Themenkategorien den Kategorien des Leitfadens und teilweise wurden neue Themenkategorien und Subkategorien aus dem Material gebildet.

- Der Text jedes Interviews wird anhand dieser Themenkategorien (Codierleitfaden) codiert und die codierten Textpassagen werden den bestehenden Themenkategorien und Subkategorien zugeordnet oder neue Subkategorien erstellt.
- Die codierten Kernergebnisse der Interviews werden direkt im Ergebnisteil nach Themen- und Subkategorien dargestellt und anhand von Literatur aus dem Theorieteil interpretiert und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin analysiert.

## 4 Ergebnisse

Zur Beantwortung der Subforschungsfragen 2 und 3 wurden sowohl Daten zur persönlichen Meinung von HR-Verantwortlichen zum Einfluss von Kultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess erhoben, wie auch Angaben zur praktischen Vorgehensweise der Unternehmen, in welchen die ExpertInnen beschäftigt sind. In den Interviews konnten persönliche Meinung und Erfahrung aus den Unternehmen nicht klar getrennt werden, die Ergebnisdarstellung erfolgt zur besseren Übersichtlichkeit dennoch entsprechend der Forschungsfragen 2 und 3 getrennt nach persönlicher Meinung der Befragten und Vorgehensweise der Unternehmen. Nachfolgend werden zuerst in den Abschnitten 4.1 bis 4.3 die Ergebnisse zur persönlichen Meinung der Befragten und anschließend in dem Abschnitt 4.4 die Angaben zur praktischen Vorgehensweise der Unternehmen dargestellt. Die Gruppierung der Ergebnisse erfolgt hauptsächlich nach den Kategorien des Leitfadens, der in Anlehnung an jene Aspekte erstellt wurde, die im Literaturteil als kulturell beeinflusst genannt worden sind.

### 4.1 Kultursensible Aspekte von Leistungsbeurteilungen

Ziel dieses Kapitels 4.1 ist die Darstellung jener Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses, welche die Befragten in den Interviews als kulturell beeinflusst beschrieben haben, um Subfrage 2 (Wie beurteilen HR-Verantwortliche den Einfluss von Kultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung?) beantworten zu können.

**Definition von Leistungsbeurteilung.** Im Rahmen dieser Arbeit wurde Leistungsbeurteilung vorab als *systematische Bewertung und Einstufung der Leistung und Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern* definiert. Diese Definition wurde bewusst sehr weit gefasst, um der Vielfältigkeit des Forschungsfeldes gerecht werden zu können. Wie sich gezeigt hat, haben auch die befragten HR-Verantwortlichen sehr weit gefasste Verständnisse des Begriffes Leistungsbeurteilung, die sich mit der vorab zu Grunde gelegten Definition gedeckt haben. Die Befragten verstehen unter Leistungsbeurteilung sowohl das klassische Performance Appraisal, wie auch Mitarbeiterbeurteilungen bzw. –gespräche.

***Einfluss von Kultur.*** Als Erzählaufforderung wurde in den Interviews die Frage gestellt, wie die HR-Verantwortlichen generell den Einfluss von Landeskultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung einschätzen bzw. welche Aspekte sie für kultursensibel halten. Alle 14 HR-Verantwortlichen schätzen das Instrument der Leistungsbeurteilung als kultursensibel ein und sehen in irgendeiner Form einen Einfluss von Landeskultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess.

*Also ich bin mir sicher, dass es durch Kultur beeinflusst ist ja. Sehen wir zum Teil auch in unserem Prozess und an den unterschiedlichen Maßstäben wie Leistung gemessen wird, dass es da kulturelle Unterschiede gibt ja (Interview 1, Abs. 37).*

*Ich glaube, dass es [Anmerkung: das Instrument der Leistungsbeurteilung] sehr kultursensibel ist (Interview 12, Abs. 20).*

*Ich glaube, dass der Leistungsbeurteilungsprozess natürlich was Kultursensibles ist, da bin ich schon der Meinung (Interview 11, Abs. 24).*

Der überwiegende Teil der Befragten konnte diesen Einfluss allerdings anhand der offenen Frage ohne weitere Nachfragen kaum konkreter beschreiben.

*Also das ist ja eine komplexe Fragestellung erstmal (Interview 4, Abs. 18).*

*Man vermutet, dass ein kultureller Einfluss eine Auswirkung haben könnte, aber ich kann es wenig greifen (Interview 5, Abs. 36).*

*Ich kann es schwer konkretisieren (Interview 5, Abs. 38).*

Die Schwierigkeiten, den möglichen Einfluss von Landeskultur auf Anhebung näher zu beschreiben, deuten darauf hin, dass es sich um eine komplexe Themenstellung handelt und die Art der Fragenstellung dazu zu wenig konkret war. Andererseits könnte dies auch bereits darauf hindeuten, dass das Thema Kultur im Rahmen von Leistungsbeurteilungen bisher in der Praxis eine eher untergeordnete Rolle gespielt hat. Durch

genauerer Nachfragen zur Leitfrage 2 konnten im weiteren Gesprächsverlauf die im nächsten Abschnitt dargestellten Aspekte identifiziert werden, die von den HR-Verantwortlichen als durch Landeskultur beeinflusst gesehen werden.

#### **4.1.1 Kommunikationsprozess im Rahmen der Beurteilung**

Der deutlichste Einfluss von Landeskultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess wird von den HR-Verantwortlichen übereinstimmend im Rahmen des Kommunikationsprozesses, der mit Beurteilungen einhergeht, gesehen. Bei allen Befragten findet Leistungsbeurteilung in Zusammenhang mit einem Gespräch zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen statt, sodass dieses Gespräch im Rahmen der Beurteilung als wesentlichster Aspekt im Beurteilungsprozess erscheint und auch als jener Aspekt, der an die jeweiligen Landeskulturen angepasst sein muss. Alle ExpertInnen haben direkt oder indirekt diesen Kommunikationsprozess und/oder konkrete Unterschiede im Kommunikationsstil verschiedener Kulturen angesprochen. Die Kategorie „Kommunikationsprozess im Rahmen der Beurteilung“ ist bei der Auswertung eine der am häufigst codierten Kategorien.

*Also ich denk im Thema Kommunikation mag es am ehesten [...] die Unterschiede geben (Interview 9, Abs. 48).*

*Ich glaube der Prozess, der rein technische Prozess ist irrelevant. Ich glaube die Frage, wie man diesen Prozess ausgestaltet, wie man die Gespräche führt, das ist das Relevante (Interview 10, Abs. 48).*

**Kulturell beeinflusste Aspekte im Kommunikationsprozess.** Als wichtigste kulturell bedingte Unterschiede im Kommunikationsprozess der Leistungsbeurteilung konnten anhand der ExpertInnenmeinungen die folgenden identifiziert werden.

- **Direktheit und Klarheit der Kommunikation**

Nach Meinung der HR-Verantwortlichen unterscheiden sich Kulturen im Gesprächsprozess einer Leistungsbeurteilung stark danach, wie direkt und klar Leistung besprochen wird. Das betrifft insbesondere kritische Aspekte der Leistung. Die ExpertInnen waren sich einig, dass Kritik an der Leistung von MitarbeiterInnen im asiatischen Raum bzw. insbesondere in China nicht offen angesprochen werden kann. Das Zitat aus Interview 1 drückt zusammenfassend die Meinung fast aller Befragten aus.

*Wir in Österreich sind ein bisschen vergleichbar mit der deutschen Kultur, wo man alles sehr direkt ausspricht, wo Ziele sehr konkret und genau formuliert werden und umgekehrt genauso die Leistungsbeurteilung auch sehr klar und direkt ausgesprochen wird. Was war gut, warum war etwas gut und was war nicht gut, warum wird was nicht gut. In dieser Direktheit kann man Leistung im asiatischen Raum nicht beurteilen (Interview 1, Abs. 67).*

Das bedeutet nach der Erfahrung eines Experten bzw. einer Expertin allerdings nicht, dass Kritik dort nicht geäußert werden darf oder dass Beurteilungen nicht erwünscht sind. Chinesische MitarbeiterInnen sind besonders ausgeprägt an explizitem Feedback interessiert. Es kommt hier immer auf eine kultursensible, indirekte Formulierung an.

*Es ist regional insofern unterschiedlich, als dass wir es z.B. in Asien, speziell in China so erleben, dass die Mitarbeiter sehr daran interessiert sind, beurteilt zu werden, Ziele zu bekommen, aber auch sehr explizites Feedback dazu zu bekommen, das sich idealerweise auch in Kennzahlen ausdrücken lässt (Interview 12, Abs. 30).*

*In China erleben wir, dass die Mitarbeiter sehr genau wissen wollen, wie sie eingeschätzt werden, dass es sehr wichtig ist, zu wissen, wo sie stehen oder wie gut oder nicht gut sie bewertet werden. Umgekehrt ist es auch sehr wichtig, dass diese Beurteilung immer so ist, dass der Mitarbeiter sein Gesicht wahren kann dabei (Interview 12, Abs. 20).*

Die USA werden dagegen von zumindest einem Experten bzw. einer Expertin als eher direkt im Kommunikationsstil beschrieben (Interview 11, Abs. 22).

*Sehr reflektierende Kulturen, also USA z.B., dort ist das leichter. Aber dort werden sie eher erleben, dass ein Mitarbeiter, wenn sie Kritik aussprechen, dass sich der 10 mal bedankt und sagt ja puh bin ich froh, dass sie mir das sagen, da kann ich was lernen für mich. Also das ist ein anderer Zugang. Also das ist sehr unterschiedlich (Interview 11, Abs. 22).*

Diese Ergebnisse decken sich mit der aktuellen Literaturmeinung. Auch Stock-Homburg (2013, S. 440) beschreibt die Direktheit des Kommunikationsstiles als kulturell beeinflusst. Im harmoniebedürftigen China gibt es nach Literaturmeinungen weniger direkte Kritik an der Leistung von MitarbeiterInnen (Cooke, 2007, S. 193ff.). Hier erfolgt die Kommunikation indirekt und wenig präzise, das heißt Kritik wird nicht offen und eindeutig angesprochen, denn dies würde zu einem Gesichtsverlust bei der beurteilten Person führen (Stock-Homburg, 2013, S. 440). Hofstede (2009, S. 135) weist darauf hin, dass die direkte Beurteilung von Untergebenen die Harmonie trüben kann. Dies könnte zur Vermutung führen, dass Beurteilungen im asiatischen Raum generell unerwünscht sind oder schwerer akzeptiert werden. Die Erfahrung von zumindest einem Experten bzw. einer Expertin zeigt jedoch das Gegenteil, nämlich dass es gerade in China eine starke Forderung nach Beurteilung und Feedback gibt. Demnach können in China sehr wohl Beurteilungen durchgeführt und auch Kritik geäußert werden. Es kommt auf eine kulturangepasste, indirekte Formulierung an.

Auch die länderspezifischen Ausprägungen der Direktheit, welche von Stock-Homburg (2013, S. 441) in Anlehnung an die GLOBE-Studien für Österreich, Deutschland und die USA mit hoch und für asiatische Länder mit niedrig angegeben werden, decken sich mit den Einschätzungen der Befragten.

- **Offenheit**

Nach der Meinung einiger Befragter unterscheiden sich Kulturen auch danach, wie offen Gespräche zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen geführt werden. Diese Offenheit betrifft in erster Linie das Ausmaß, in dem ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin seine Meinung im Rahmen der Beurteilung äußern kann.



Diese Offenheit ist in asiatischen Ländern viel weniger ausgeprägt als in Österreich.

*...ob das eher eine amikale Gesprächsatmosphäre ist oder eher so wirklich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter, also wie distant so ein Gespräch ist. Und ich glaub das wirkt sich dann sicher auch aus auf Offenheit und Diskussionspotential (Interview 7, Abs. 64).*

*In China wird der Mitarbeiter natürlich sagen, das hat mein Chef jetzt so entschieden. Ich sehe es zwar anders, aber ich kann jetzt ja nicht hingehen und ihm sagen er hat es falsch gesagt (Interview 4, Abs. 38).*

*Nämlich der asiatische oder chinesische Mitarbeiter wie der [Anmerkung: österreichische] Line Manager auf ihn zugeht, sehr partizipativ, der Fragen stellt, der seine Meinung mit einholen will, was jetzt nicht unbedingt Usus ist für ein chinesisches Unternehmen (Interview 10. Abs. 55).*

Diese beschriebene Offenheit der Gesprächsatmosphäre im Rahmen einer Beurteilung scheint in hohem Maße mit der Machtdistanz eines Landes zusammenzuhängen. In Ländern mit hoher Ausprägung der Machtdistanz gibt es einen starken Autoritätsgehorsam, ausgeprägte Hierarchien und MitarbeiterInnen werden autokratisch geführt (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 74). In Ländern mit niedriger Machtdistanz dominieren flache Hierarchien, Menschen werden als gleichwertig betrachtet und partizipativ geführt (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 49ff.). Diese Ausprägung der Machtdistanz wirkt sich auch auf den Leistungsbeurteilungsprozess aus. Es wird z.B. angenommen, dass das Ausmaß der Partizipation des Mitarbeiters am Beurteilungsprozess je nach Ausprägung der Machtabstandstoleranz variiert (Chiang & Birtch, 2010, S. 1383). In Ländern mit niedriger Ausprägung äußern Mitarbeiter auch ihre eigene Meinung und es gibt viel mehr Diskussionspotential im Rahmen der Beurteilung (Milliman et al., 1998, S. 166). Hier scheint das Ergebnis stärker durch einen partizipativen Prozess zustande zu kommen. In Ländern mit hoher Ausprägung, wie z.B. China, äußern Mitarbeiter sich nicht zum Beurteilungsergebnis, da sie Vorgesetztenmeinungen bedingungslos akzeptieren (Milliman et al., 1998, S. 166). Dies könnte allerdings auch dazu führen, dass in solchen Kulturen eine stärkere Tendenz zu Beurteilungsfehlern bzw. falschen Leistungsbewertungen vorhan-

den sein könnte, da die MitarbeiterInnen Ergebnisse hier unhinterfragt akzeptieren. Auf diesen Einfluss der Machtdistanz auf das Ergebnis der Beurteilung wird in Abschnitt 4.1.4 noch einmal näher eingegangen.

Was und wie beurteilt wird, scheint nach diesen Ergebnissen eine untergeordnete Rolle zu spielen, viel wichtiger erscheint die Art und Weise, wie die Beurteilung dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin im Rahmen des Mitarbeitergespräches vermittelt wird. Der Rolle der Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn wird in der Praxis eine ganz wesentliche Bedeutung zugesprochen. Das eigentliche Leistungsbeurteilungssystem, das festlegt, nach welchen Kriterien, in welcher Form und Häufigkeit beurteilt wird, kann daher nach ExpertInnenmeinung eine geringere Rolle spielen, solange der Kommunikationsprozess an die jeweilige Landeskultur angepasst wird. Die ExpertInnenmeinungen stehen hier auch in Einklang mit der gängigen Literaturmeinung. Auch in der Literatur wird darauf hingewiesen, dass es die kommunikativen Elemente des Beurteilungsprozesses sind, die am stärksten durch Kultur beeinflusst werden, während das eigentliche Leistungsbeurteilungssystem eher durch die Strategie des Unternehmens festgelegt wird (z.B. Milliman et al.; 1998, S. 160; Stock-Homburg, 2013, S. 438ff.).

#### **4.1.2 Formalisierungsgrad und Häufigkeit.**

Einige Befragte sehen das Ausmaß des Formalisierungsgrades und der Häufigkeit von Leistungsbeurteilungen als kulturell beeinflusst. Während es in Ländern wie Österreich und Deutschland mehr geschriebene Regeln und Bürokratie im Rahmen des Beurteilungsprozesses gibt, ist dieses Ausmaß in Ländern wie China und Italien geringer.

*[...] dass es in manchen Kulturen diesen formalen Prozess wahrscheinlich überhaupt nicht geben würde, wenn wir es nicht hätten ja (Interview 1, Abs. 49).*

*Ein Aspekt ist sicherlich auch, wie sieht man die Definition von Regeln oder wie genau definiere ich Regeln und wie akribisch halte ich mich dann daran (Interview 6, Abs. 51).*

*Manche machen es genauer und manche machen es halt, weil sie es so tun müssen. Wir haben Standorte in China und da wird es rudimentär durchgeführt (Interview 5, Abs. 27).*

Die beschriebene Wahrnehmung der ExpertInnen bezüglich Formalisierungsgrad von Beurteilungen lässt sich anhand der Unsicherheitsvermeidung erklären. Der Formalisierungsgrad und die Häufigkeit von Beurteilungen sind nach Literaturmeinungen vor allem durch das Ausmaß der Unsicherheitsvermeidung (UA) beeinflusst. In Ländern mit hoher UA wird ein hohes Ausmaß an Informationen, Klarheit und Kontrolle bezüglich Leistung angestrebt, daher finden Beurteilungen dort häufiger statt als in Ländern mit geringer UA (Chiang & Birtch, 2010, S. 1370). Bei hohen Ausprägungen der UA, wie z.B. in Österreich, werden Risiko und unsichere Situationen gerne vermieden und ein hohes Ausmaß an Standardisierung und geschriebenen Regeln bevorzugt. Daher weist der Leistungsbeurteilungsprozess in diesen Ländern auch einen höheren Formalisierungsgrad auf, als in Ländern mit niedrigen Ausprägungen, wie z.B. China (Chiang & Birtch, 2010, S. 1370).

#### **4.1.3 Ergebnis der Beurteilung**

Diese Kategorie wurde in den Auswertungen am häufigsten codiert. Die Aussagen der HR-Verantwortlichen beziehen sich dabei hauptsächlich auf den Bewertungsmaßstab, der von Kulturen im Rahmen von Beurteilungen zugrunde gelegt wird bzw. auf die kulturell bedingten Unterschiede in den Beurteilungsergebnissen. Bis auf eine einzige Ausnahme sehen alle HR-Verantwortlichen aus der Erfahrung, oder einer persönlichen Meinung heraus einen ganz klaren Einfluss von Kultur auf den Bewertungsmaßstab, der von Vorgesetzten angesetzt wird bzw. in der Folge auf das Ergebnis der Beurteilungen. Der überwiegende Teil meint, dass es Kulturen gibt, die milder oder strenger beurteilen und dass Kulturen eine unterschiedliche Definition von Zielerreichungsgraden haben.

*Was sind 100%? Ist 100% schon gut oder ist 100%, wird das als negativ gesehen? Also das sind sicher kulturelle Unterschiede (Interview 13, Abs. 24).*

*Und diese Leistungsbeurteilungen schauen wir uns natürlich an und man merkt ja, dass es Kulturen gibt, die strenger beurteilen, dass es Kulturen gibt, die etwas vorteilhafter beurteilen, obwohl wir eigentlich ganz klare Kriterien haben, was wann wie gemessen wird (Interview 1, Abs. 37).*

Innerhalb dieser Antworten gibt es allerdings 2 Gruppen.

- Die erste Gruppe hält das Ergebnis für mehr oder weniger stark kulturabhängig und gibt an, dass diese kulturellen Unterschiede auch in den Beurteilungen bzw. Zielerreichungsgraden der Länder in ihren Unternehmen sichtbar wird, wie beispielhaft im nachfolgenden Zitat aus Interview 9 zusammengefasst wird.

*Ja gibt es ganz sicher, das kann ich hundert prozentig sagen [Anmerkung: Kulturen, die unterschiedlich streng beurteilen]. Ganz extrem in Asien, Indien, China. Ich mein das weiß ich, weil ich die Zahlen schwarz auf weiß hatte und wir den Prozess dann bei [Name des Unternehmens] eben harmonisiert haben, weil wir gesagt haben, das bringt uns nichts, wir müssen wirklich versuchen, uns auf ein Schema, auf ein ähnliches Verständnis zu bringen. Aber sie werden immer eine Tendenz haben, dass in China und Indien und Asien überhaupt alle toll sind und manche sind halt noch toller. Aber es gibt keine, die nur durchschnittlich sind oder die vielleicht sogar auch nicht so gut sind (Interview 9, Abs. 53-54).*

- Die andere Gruppe hält das Ergebnis von Beurteilungen zwar auch für kulturabhängig, und beschreibt in etwa dieselben Einflüsse von Kultur auf das Ergebnis, sieht aber im Unternehmen keine kulturell bedingten Unterschiede in den Zielerreichungsgraden der Länder oder kann keine Angaben dazu machen. Beispielhaft für diese Gruppe wird ein Zitat aus Interview 4 dargestellt.

*Also auf der Zielerreichungsebene sind wir eigentlich, das würde ich als globalen Business Standard betrachten. Da gibt es so keine ganz großen Unterschiede (Interview 4, Abs. 18).*

Zu einzelnen Ländern bzw. Kulturen gibt es zum Teil unterschiedliche Ansichten. Der größte Teil der Befragten sieht aber auch hier die größten Unterschiede im asiatischen

Bereich. Wie im obigen Zitat aus Interview 9 oder aus dem folgenden Zitat aus Interview 2 ersichtlich, ist für viele Befragte dort eine Tendenz zur milden und positiven Beurteilung erkennbar.

*Das ist auch spannend bei den Mitarbeitergesprächen zum Beispiel in Indonesien. Die sind alle gut beurteilt... Da ist die Skala von 1 ist schlecht und 5 ist super. Also schlechter wie einen 4er hat da gar keiner (Interview 2, Abs. 30).*

Es gibt hingegen auch einen HR-Verantwortlichen bzw. eine HR-Verantwortliche, der/die chinesische Beurteilungen als strenger einschätzt.

*Also ich könnte mir vorstellen, von dem was ich sonst so mitkriege, dass die Chinesen da sicher eher strenger sind und taffer sozusagen. Ich glaub wir sind so in der Mitte drin in Österreich oder im europäischen Raum und in Amerika glaube ich, dass es lockerer ist (Interview 7, Abs. 44).*

Auch die amerikanische Kultur wird mit einer Tendenz zur positiven Beurteilung eingeschätzt.

*Und dann gibt es eben Länder, wie die USA, für die ist das natürlich nicht genug. Für die ist es wichtig, dass man auch 120% erreichen kann (Interview 4, Abs. 18).*

Deutschland und Österreich wurden hingegen als strenger und kritischer im Rahmen von Beurteilungen bezeichnet.

*Und am meisten glaub ich die Deutschen [Anmerkung: beurteilen am strengsten]. Also das haben uns auch die Internationalen zurück gespiegelt. Ich glaub der deutsche Perfektionismus hängt auch an dem eher kritischen Maßstab, der oft gesetzt wird (Interview 9, Abs. 53).*

*Speziell in Deutschland sind sie da eher glaub ich auf einer sehr rigiden Schiene unterwegs, Österreich auch noch aber vielleicht schon so ein bisschen abgemildert (Interview 12, Abs. 24).*

Das Ergebnis von Beurteilungen kann anhand dieser Einschätzungen der HR-Verantwortlichen als stark kulturell beeinflusst bezeichnet werden. Kulturen unterscheiden sich sowohl in ihrem tatsächlichen Leistungsverhalten, wie auch dem Wahrnehmungs- und Bewertungsmaßstab, den sie für Leistung haben. Die Tendenz zu milderen/strengeren Beurteilungen und der unterschiedliche Bewertungsmaßstab für Leistung kann vermutlich zum Teil durch die Ausprägung verschiedener Kulturdimensionen erklärt werden. Für den asiatischen Bereich scheint die starke Ausprägung des Kollektivismus und die damit einhergehende Thematik des Gesichtverlustes, die Kritikscheu und das Harmoniestreben der Grund für die starke Tendenz zu positiven Beurteilungen sein. Auch Hofstede, (2009, S. 135) weist darauf hin, dass in kollektivistischen Kulturen, wie China, die direkte Beurteilung von Untergebenen aufgrund der moralischen und oftmals familiären Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer generell die Harmonie trüben kann. Vorgesetzte könnten demnach bestrebt sein, ihre MitarbeiterInnen positiv zu beurteilen, um die in kollektivistisch orientierten Kulturen so wichtige harmonische, emotionale Beziehung nicht zu gefährden. Im asiatischen Raum identifizieren sich Menschen sehr stark über ihre Zugehörigkeit zu einer Wir-Gruppe und versuchen die Interessen dieser Wir-Gruppe bestmöglich zu vertreten bzw. diese vorteilhafter zu behandeln als Nicht-Mitglieder dieser Gruppe (Hofstede & Hofstede, 2009, S. 134f.). Demnach könnten Vorgesetzten in den von den Experten beschriebenen Ländern wie China und Indonesien bestrebt sein, die Mitglieder auch im Kontext eines MNU ihrer „Wir-Gruppe“ besonders positiv zu beurteilen.

Die USA gelten hingegen als typisch maskulines Land (Scholz, 2000, S. 833f.). Dort könnte die ausgeprägte Leistungsorientierung, die aus dieser hohen Ausprägung an Maskulinität resultiert, ein Grund für die beschriebene Tendenz zur positiven Beurteilung und hohen Zielerreichungsgraden sein. Im nächsten Abschnitt wird die Einstellung der Befragten zur interkulturellen Beurteilungssituation und den damit verbundenen Herausforderungen vorgestellt.

#### **4.1.4 Interkulturelle Beurteilungssituationen**

Keine bzw. keiner der Befragten hatte die interkulturelle Beurteilungssituation von sich aus als besonders kultursensibel angesprochen. Erst durch gezielte Fragen zu möglichen Auswirkungen von kulturellen Unterschieden zwischen beurteilender und beurteilter Person auf den Leistungsbeurteilungsprozess wurden hauptsächlich der *erschwerte*

*Kommunikationsprozess und der unterschiedliche Wahrnehmungs- und Bewertungsmaßstab aufgrund der bereits dargestellten kulturellen Unterschiede im Kommunikationsstil verschiedener Länder als Auswirkung beschrieben.*

*Es ist ein Verständnisthema (Interview 5, Abs. 81).*

*Weil da einfach Kultur dann immer wieder ein Thema ist, im Sinn von was sehe ich, was ist mir wichtig, welche Werte hab ich so generell bzw. natürlich auch speziell im Berufsleben, das ist einfach total kulturabhängig und wenn der eine in so einer Kultur aufgewachsen ist und der andere in einer anderen, dann gibt es da einfach unterschiedliche Hintergründe und Maßstäbe und dann trifft es sich da sicher aufeinander (Interview 7, Abs. 72).*

Nur von einer befragten Person wurde der *Gerechtigkeitsaspekt* als mögliche Folge von kulturellen Unterschieden im LB-Prozess genannt:

*Ja ich glaub es kann sich so auswirken, entweder, dass man höchst erfreut ist, oder natürlich, dass man sich auch ungerecht beurteilt fühlt, weil man das als Mitarbeiter z.B. einfach nicht versteht und vielleicht auch sich nicht hinterfragen traut, mit welchen Maßstäben da rangegangen wird (Interview 7, Abs. 74).*

**Probleme/Konflikte.** Die HR-Verantwortlichen schätzen die Probleme/Konflikte, die durch die unterschiedliche kulturelle Prägung von Beurteilern und Beurteilten in dieser speziellen Situation auftreten können, unterschiedlich ein. Es können hier 2 sehr unterschiedliche Gruppen von Meinungen unterschieden werden.

- Eine Gruppe sieht einen sehr starken Einfluss von Kultur auf den interkulturellen Leistungsbeurteilungsprozess und sieht diese Situation eher kritisch.

*Ist sicher ein großes Thema. Also wenn jetzt ein Österreicher oder ein Russe nach China oder Korea oder wo auch immer hingeschickt wird und er würde das genauso machen, wie er das in Österreich gewohnt ist, dann wäre es schwierig (Interview 1, Abs. 64).*

*Also das [Anmerkung: kulturelle Unterschiede in der Beurteilungssituation] würde sich natürlich ganz enorm auswirken, da würden sich unterschiedliche Kulturen sehr sehr stark auswirken. Darum versuchen wir das auch zu vermeiden, dass es zu solchen Beurteilungssituationen überhaupt kommt (Interview 6, Abs. 73).*

*Wenn der Österreicher den chinesischen Mitarbeiter oder die chinesische Führungskraft den deutschen Expat da jetzt bewerten müsste, das würd ziemlich sicher nicht gut funktionieren (Interview 6, Abs. 73).*

*Naja also da spielt Kultur eine riesengroße Rolle, das ist überhaupt keine Diskussion und da muss man auch sehr sehr vorsichtig sein...Fordert vor allem für Expats, die dann in ausländischen Kulturen Leistungsbeurteilungsgespräche führen würden, extremes Fingerspitzengefühl und umgekehrt (Interview 8, Abs. 27-28).*

*Also ich kann mir jetzt nicht vorstellen, dass ein Japaner mit einem Deutschen oder ein Deutscher mit einem Japaner in einer Vorgesetzten-Mitarbeiter Relation ein Leistungsbeurteilungsgespräch führt, und die beiden sich am Ende dann auch wirklich verstehen (Interview 8, Abs. 28).*

*Naja eine sehr starke [Auswirkung der kulturellen Unterschiede]. Wenn der Österreicher die gleiche Herangehensweise wählt, wie er es wahrscheinlich bei einem österreichischen Kollegen machen würde, würden sich beide wundern (Interview 10, Abs. 55).*

- Die andere Gruppe schätzt die interkulturelle Beurteilungssituation weniger kritisch ein und sieht die kulturellen Unterschiede kaum als Quelle für Probleme. Für diese Gruppe ist ein Zitat aus Interview 12 stellvertretend. Diese Gruppe beschreibt zum Teil auch Gründe, weshalb die interkulturelle Beurteilungssituation kaum zu Problemen führt bzw. Maßnahmen, die Probleme gar nicht erst entstehen lassen. Hier wurden vor allem Aspekte genannt wie *Vertrauen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen, Bewusstsein für die Unterschiede auf beiden Seiten, interkulturelle Trainings, genaue Vorabdefinition der Ziele/Kriterien und eindeutige Messbarkeit* der Beurteilungskriterien.

*Hängt davon ab, wie sehr sich beide Teile dieser kulturellen Unterschiede überhaupt bewusst sind. Wenn sie sich dessen bewusst sind, dann ist die Auswirkung meiner Meinung nach sehr gering oder kann relativ leicht auch aufgefangen werden. Je weniger sich die beiden der Unterschiede bewusst sind, umso mehr Einfluss kann es neh-*



*men. Ich würde es aber auch nicht überbewerten. Vielleicht einen Einflussfaktor von +/- 10% (Interview 12, Abs. 32).*

*Die [Probleme in der interkulturellen Beurteilungssituation] versuchen wir von vornherein zu verhindern, indem wir die Leute eben in solche Trainings schicken und sie darauf trainieren, worauf sie achten müssen in der Kommunikation und das dann auch im Leistungsbeurteilungsprozess anzuwenden ist. Insofern haben wir damit keine Probleme gehabt noch (Interview 1, Abs. 133).*

*Wenn sich diese 2 Personen vertrauen, dann glaub ich, dass das Thema weniger sensibel ist als wenn sich diese beiden Personen nicht vertrauen (Interview 11, Abs. 29).*

*Also das Kernthema ist sicher die möglichst genaue Vorabdefinition der einzelnen Kriterien. Weil wenn die wirklich SMART formuliert sind, also in dieser SMART-Methodologie, dass man sagt, ich kann das wirklich messen und ich kann das sehr zielgenau einschränken, was damit gemeint ist, dann ist glaub ich die Kultur jetzt eher nebensächlich (Interview 13, Abs. 46).*

**Beurteilungsfehler.** Einige HR-Verantwortliche können sich auf die gezielte Frage hin, ob die kulturellen Unterschiede aus ihrer Sicht ein Grund für Beurteilungsfehler oder falsche Einstufungen sein könnten, zwar vorstellen, dass das der Fall sein könnte. Insgesamt wurden zu diesem Thema aber kaum konkrete Meinungen geäußert und die Bedeutung von Beurteilungsfehlern in der interkulturellen Beurteilungssituation als eher gering eingeschätzt. Eine Person hat diese Einstellung sehr konkret formuliert.

*Also wenn die beiden aus demselben Kulturkreis stammen und die Leistungsbeurteilung wäre 8 auf einer 10-teiligen Skala, dann glaub ich, dass es eine Schwankungsbreite von 7 bis 9 gibt, wenn es unterschiedliche Kulturen sind, aber recht viel mehr, glaub ich, wird es nicht sein (Interview 12, Abs. 32).*

Nur ein Experte bzw. eine Expertin beschreibt, dass sich die Willkür von Beurteilungen erhöht, wenn MitarbeiterInnen sich nicht zum Beurteilungsergebnis äußern, wie es im asiatischen Bereich üblich ist.

*Wenn der Line Manager nicht gechallenged wird vom Mitarbeiter, hat er es natürlich relativ einfach, den zu beurteilen, wie immer er es auch will. Im europäischen System ist es ja doch durchaus so, wenn einer sagt : Du ich glaub das hast aus diesem und jenen Grund letztes Jahr nicht so gut gemacht und der andere bringt das Gegenargument aber das, das, das, bitte, hier dokumentiert, dann wird man sich wahrscheinlich in der Mitte treffen, kalibrieren. In einer asiatischen Kultur, wo der Line Manager, oder wie gesagt, man darf nicht pauschalisieren, aber es gibt gewisse Länder in Asien wo das so funktioniert, wo der Line Manager sagt ok das, das, das, das, meine Evaluierung, nimmt es der andere zur Kenntnis.. Ohne eben gegenzuchallengen (Interview 10, Abs. 63).*

Von praktischen Erfahrungen oder Problemen im Rahmen interkultureller Beurteilungssituationen wurde nicht berichtet. Nach Einschätzung der ExpertInnen funktioniert der Umgang mit der interkulturellen Beurteilungssituation in der Praxis der befragten Unternehmen gut, auch die Beurteilungen von Expatriates. Dafür steht stellvertretend für den Großteil der Angaben zu diesem Thema ein Zitat aus Interview 7 als Antwort auf die Frage hin, ob es Schwierigkeiten/Probleme mit interkulturellen Beurteilungssituationen im Unternehmen gibt.

*Nein also dass das [die interkulturelle Beurteilungssituation] wirklich schwierig wäre, ist mir bis jetzt noch nicht untergekommen (Interview 7, Abs. 86).*

Insgesamt erscheinen interkulturelle Beurteilungssituationen in MNU nicht so relevant zu sein, wie vorab vermutet. In der Literatur wird internationalen Beurteilungssituationen eine große Bedeutung zugesprochen. Daher wurde nach der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema erwartet, dass interkulturelle Beurteilungssituationen auch in der Praxis eine herausragende Rolle spielen. Es wurde erwartet, dazu viele Erfahrungen aus der Praxis erheben zu können, denn je größer die kulturelle Distanz zwischen zwei Personen ist, desto unterschiedlicher werden Wahrnehmungs- und Wertsysteme, umso schwieriger wird die Kommunikation und umso größer wird das Potential für kulturell bedingte Missverständnisse und Konflikte im Leistungsbeurteilungsprozess (Stock-Homburg, 2013, S. 436). Es kann angenommen werden, dass Kultur als unterschiedliche „mentale Programmierung“ das Auftreten von Beurteilungsfehlern aufgrund von unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern von Leistungsverhalten verstärken kann, insbesondere in interkulturellen Beurteilungs-

situationen. Scherer & Brosch (2009, S. 279f.) bezeichnen diesen Zusammenhang zwischen Kultur und Beurteilungsfehlern als „*culture-specific appraisal bias*“ und führen diesen auf die unterschiedliche Wahrnehmung von Ereignissen und Beurteilungskriterien durch kulturspezifische Ziele, Ansichten und Wertesysteme des Beurteilers zurück.

Ein anderer Grund für kulturell bedingte Beurteilungsfehler könnte allerdings auch eine ausgeprägte Machtdistanz sein, worauf das Zitat aus Interview 10 schließen lässt. In Kulturen mit hoher Machtdistanz haben Beurteilte kaum die Möglichkeit, sich zum Ergebnis zu äußern und nehmen die Bewertung eines hierarchisch höheren Vorgesetzten unhinterfragt hin, während in Ländern mit hoher Machtdistanz Ergebnisse eher durch einen partizipativen Prozess zustande kommen, in dem auch Beurteilte sich zum Ergebnis äußern können. Demnach werden z.B. chinesische MitarbeiterInnen sich insbesondere auch in ohnehin bereits fehleranfälligen interkulturellen Situationen, nicht zur Bewertung der Vorgesetzten äußern und Ergebnisse auch bei falschen Einstufungen hinnehmen. Hohe Ausprägungen der Machtdistanz könnten daher insbesondere in der Kombination mit interkulturellen Beurteilungssituationen die Wahrscheinlichkeit für falsche Beurteilungsergebnisse erhöhen.

Die Ergebnisse der Meinungen zur interkulturellen Beurteilungssituation können als überraschend bezeichnet werden, da diese in der Praxis scheinbar keinen solchen Stellenwert besitzt, wie vorab aus den beschriebenen Gründen vermutet wurde. Keiner bzw. keine der Befragten hat diese spezielle Situation von sich aus als kultursensibel angesprochen. Niemand berichtete von konkreten Erfahrungen mit Konflikten, Problemen oder Urteilsfehlern, die sich in der Praxis im Rahmen interkultureller Beurteilungen ergeben können. In allen befragten MNU funktionieren die internationalen Beurteilungssysteme nach Angaben der HR-Verantwortlichen gut und es gibt keine Probleme oder Herausforderungen im Rahmen der Thematik. Lediglich in einem MNU wird versucht, interkulturelle Beurteilungssituationen zu vermeiden. Das könnte einerseits daran liegen, dass die befragten Experten in MNU Unternehmen arbeiten, die aufgrund ihrer starken Internationalität besonders gut mit Herausforderungen der interkulturellen Beurteilungssituation umgehen können, beispielsweise aufgrund interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. Andererseits könnte es daran liegen, dass Konflikte und Probleme zwar vorhanden sind, von den HR-Verantwortlichen aber nicht bewusst wahrgenommen werden. Eine Befragung von Landesverantwortlichen und/oder verschiedenen MitarbeiterInnen der Länder zu ihren Einschätzungen und Erfahrungen zum internationalen Beurteilungsprozess könnten hier eventuell andere Ergebnisse hervorbringen.

Nachdem dargestellt wurde, welche Aspekte von Leistungsbeurteilungen die Befragten für kulturell beeinflusst halten, wird nachfolgend vorgestellt, bei welchen Landeskulturen sie die größten Unterschiede zu unseren österreichischen Praktiken wahrnehmen.

## 4.2 Einfluss nach Landeskulturen

**Größte Abweichungen zu österreichischen Praktiken.** Die ExpertInnen wurden gefragt, bei welchen Ländern oder Kulturkreisen sie die größten Abweichungen zu den österreichischen Leistungsbeurteilungspraktiken sehen. Alle 14 Befragten haben direkt oder indirekt übereinstimmend beschrieben, dass sich der asiatische Raum und hier insbesondere China kulturell und dementsprechend auch im Rahmen von HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen am meisten von unserem österreichischen Kulturkreis unterscheidet. Dies wird zusammenfassend z.B. in einem Zitat aus Interview 4 deutlich.

*Was ich beobachte ist, dass die richtig extremen Unterschiede in den Ländern sind, die ganz weit weg von unserer Herkunft sind, also Asien primär, als auch China (Interview 4, Abs. 18).*

Als größte Unterschiede des asiatischen Kulturkreises, die sich auch auf den Leistungsbeurteilungsprozess auswirken können, wurden Aspekte angeführt wie das stark ausgeprägte *Hierarchiedenken, Autoritätsgehorsam, autoritärer Führungsstil*, die *Thematik des Gesichtsverlustes*, die stark ausgeprägte *Harmonie- und Beziehungsorientierung, stärkere intrinsische Motivation*. Die starke Beziehungsorientierung ist einer der Gründe, den eine befragte Person für die Schwierigkeiten bei der Steuerung und Beurteilung der Außendienstmitarbeiter in China nennt, was im nachfolgenden Zitat begründet wird. Dieses Unternehmen hat als einziges ganz klar gesagt, dass die kulturellen Unterschiede in China als so gravierend angesehen werden, dass alle HR-Themen wie Leistungsbeurteilungen dort lokal gesteuert werden.

*Oder auch im Bereich der Außendienstmitarbeiter. Ich mein es ist völlig klar, dass man in Europa einen Außendienstmitarbeiter steuert. Der hat ein relativ niedriges Fixgehalt und der kriegt halt dann seine Prämien, seine Provisionen für Umsatz, für Produkte, die höhere Margen haben, für erfolgreiche Produktneueinführungen und was auch immer da alles an Möglichkeiten*

*zur Verfügung steht.. Diese Themen greifen zumindest beim Außendienst, den wir in China haben nicht, das funktioniert so nicht. Dem ist viel wichtiger, dass er da irgendwelche Beziehungen pflegt. Der will mit den Leuten, mit den Kunden, die er hat, mit denen will er seine Geschäfte machen. Wenn er da sein Geschäft gemacht hat, dann will er seine Ruhe haben (Interview 6, Abs. 37).*

*Wir bemühen uns da jetzt sehr stark, dass wir gute lokale Führungskräfte in das Unternehmen kriegen. Also sowohl in den Produktionsbetrieb als auch in der Vertriebsgesellschaft, und dass wir da einfach viel mehr Erfahrung auch sammeln können, wie wir da die Mitarbeiter zu guten Leistungen anspornen können und das ist halt nicht dieses Leistungsdenken, das wir da in Europa haben. Sondern die sind halt viel viel besser motiviert wenn wir z.B. die Vertriebsleute nach Wien zu einer Schulung einladen, dass die dann am Wochenende, eine Runde durch Wien machen können. Dass unser CEO sich mit den Leuten trifft und zusammensetzt. Das ist für die Kollegen dort sehr viel mehr Motivation (Interview 6, Abs. 39).*

Es wurde allerdings von einigen Befragten darauf hingewiesen, dass diese Angaben zum asiatischen Bereich sehr verallgemeinernd und manchmal mit Vorurteilen behaftet sind und nicht auf alle asiatischen Länder und Menschen gleichermaßen zutreffen.

*Es ist jetzt sehr verallgemeinernd natürlich, aber eine Tendenz sieht man schon (Interview 12, Abs. 20).*

Auch der amerikanische Kulturkreis wurde mit unterschiedlichen Begründungen als sehr unterschiedlich zu unserem österreichischen beschrieben. Hier wurden Aspekte wie *größere Reflexionsfähigkeit, eine offene Kritikkultur, Leistungs- und Zahlenorientierung* beschrieben.

*Also dort [Anmerkung: in Amerika- mittlerer Westen] geht das eher sehr pragmatisch, da setzt man sich mit den Leuten also nicht ewiglich zusammen und bespricht mit denen wie es ihnen geht und wie sie sich fühlen und so weiter, wie man das halt in Europa mittlerweile verbreitet tut, sondern da gibt es eher so unmittelbares Feedback über Leistung oder Nicht-Leistung und ja, das ist halt dann so. Also wenn wir den Amerikanern dann erzählen, wie wir da tun, die finden das fast esoterisch, also das ist denen einfach alles zu viel. Also diese Befassung mit Befindlichkeiten ist nicht unbedingt etwas, zumindest was in dem Teil der USA und in der Branche, in der wir tätig sind, weit verbreitet wäre (Interview 8, Abs. 20).*

*Ich mein, ganz schwarz-weiß ist es in den Vereinigten Staaten. Erreicht oder nicht erreicht. Das ist dieses typische hire and fire Prinzip (Interview 10, Abs. 33).*

*Das ist natürlich was die Amerikaner sehr gerne mögen, das alles irgendwie in Zahlen zu fassen, messbar zu machen, ja nichts selber entscheiden und beurteilen (Interview 4, Abs. 46).*

Darüber hinaus haben viele Befragte beschrieben, dass es nicht nur große Unterschiede zwischen Kontinenten oder weit entfernten Kulturen gibt, sondern auch große kulturelle Unterschiede innerhalb einzelner Länder Europas wahrgenommen werden, die Einfluss auf den Leistungsbeurteilungsprozess haben können.

*Also es gibt schon zwischen den Ländern Unterschiede, also da muss man jetzt nicht einmal über Kontinente reden. Es ist in Deutschland eine andere Geschichte als in Österreich (Interview 8, Abs. 38).*

*Also ganz ehrlich, es gibt überall große Unterschiede, deswegen muss man auch gar nicht unbedingt immer das Beispiel China bemühen aus meiner Sicht. Aber was wir auch im Haus sehen, Frankreich ist ganz eine andere Kultur, die Niederlande sind wieder eine ganz andere Kultur, die Engländer mit ihren Strukturen, Procederes, Guidelines leben wieder eine andere Kultur. Also ich denke, da braucht man nur über die Grenzen in Europa zu schauen (Interview 11, Abs. 32).*

**Globalisierungseffekte.** Zumindest 4 HR-Verantwortliche haben von einer Art Globalisierungseffekt berichtet, wonach die kulturellen Unterschiede einzelner Regionen wie China aufgrund der zunehmenden Globalisierung mit der Zeit weniger relevant wurden, da Kulturen sich immer mehr anpassen.

*[...] auch wenn natürlich überall es inzwischen so eine Art Globalisierungseffekt gibt, gibt es so eine Art Business Standard, so einen globalen, dass bestimmte Themen auf der Oberfläche sehr ähnlich ausschauen, die Menschen, die es aber anwenden, um die es geht, haben schon eine ganz ganz unterschiedliche Herkunft, ganz unterschiedliche Prägung erfahren (Interview 4, Abs. 18).*

Die vorliegenden Ergebnisse decken sich mit gängigen Literaturmeinungen und den im Theorieteil dargestellten Kulturdimensionen sowie deren Ausprägungen in einzelnen Ländern. Auch in der Literatur werden insbesondere der asiatische und amerikanische Kulturkreis als sehr unterschiedlich beschrieben. Dies wurde auch im Verlauf dieser Arbeit hinreichend dargestellt.

Die von den Experten beschriebenen Unterschiede im Hierarchiedenken der Asiaten sind auf hohe Ausprägungen der Machtdistanz und des Kollektivismus zurückzuführen (z.B. Milliman et al., 1998, S. 166.). Auch in der Literatur wird allerdings, ebenso wie von den ExpertInnen, davon abgeraten, asiatische Länder als kulturell gleichartig zu betrachten, da es auch innerhalb dieser Länder große Unterschiede gibt (Vance et al., 1992, S. 321ff.). So haben Paik, Vance & Stage (2000, 746ff.) in einer empirischen Studie belegt, dass Thailand sich entgegen den Annahmen Hofstede in einigen Kulturdimensionen erheblich vom restlichen Asia Cluster unterscheidet. In der Literatur wird deshalb davor gewarnt, Regionen wie Asien als kulturell gleichartig zu betrachten und HR-Praktiken hier regionenspezifisch anzuwenden. Vielmehr müssen länderspezifische Gegebenheiten betrachtet werden (Paik, Vance & Stage, 2000, S. 747).

Die Unterschiede bei der Steuerung von AußendienstmitarbeiterInnen in China könnten ein Anhaltspunkt dafür sein, dass Landeskultur in Branchen, in denen eine direkte Interaktion zwischen den MitarbeiterInnen und nationalen Landsleuten bzw. Kunden gefordert ist, eine besonders große Rolle spielt. Dies könnte auf Bereiche wie Verkauf/Außendienst aber auch die Dienstleistungsbranche zutreffen.

Die von den Experten wahrgenommenen Unterschiede zwischen den Kulturen innerhalb Europas sind auch in der Literatur bekannt. So wurde im Rahmen der GLOBE Studien bestätigt, dass europäische Länder anhand ihrer Gemeinsamkeiten in den Kulturdimensionen und ihrer Ansprüche an Führungsverhalten in 2 Cluster unterteilt werden können (Koopman, Den Hartog & Konrad, 1999, S. 510ff.). Zwischen diesen beiden Clustern gibt es große kulturelle Unterschiede, weshalb nicht von einer einheitlichen „europäischen Kultur“ gesprochen werden kann. Auch innerhalb der Cluster gibt es geringe Unterschiede (Koopman, Den Hartog & Konrad, 1999, S. 510ff.). Das Südosteuropäische Cluster besteht aus Ländern wie Frankreich, Italien, Portugal, Türkei, Tschechien, Slovenien und zum Nord-West Cluster gehören Länder wie Österreich, Deutschland, Schweiz, Dänemark, Schweden, Niederlande, England, Irland. Das Südosteuropäische Cluster hat unter anderem höhere Ausprägungen an Leistungsorientierung, Langfristorientierung, Kollektivismus und Unsicherheitsvermeidung sowie niedri-

gere Ausprägung an Machtdistanz als das Nord-Westeuropäische Cluster (Koopman, Den Hartog & Konrad, 1999, S. 512).

Auch der von den Experten beschriebene Globalisierungseffekt wird ebenso in der Literatur beschrieben (z.B. Hofstede, 2009, S. 13ff.). Einerseits verändern sich Länder und Kulturen und deren Wertsysteme generell über die Zeit hinweg und andererseits orientieren sich insbesondere Länder wie China, die als große Internationalisierungsgebiete bekannt sind, immer mehr an westlichen Praktiken.

Für wie effektiv es die ExpertInnen halten, Leistungsbeurteilungssysteme, trotz der dargestellten kulturellen Unterschiede, in alle Länder standardisiert zu übertragen, wird im nächsten Abschnitt vorgestellt.

### **4.3 Effektivität standardisierter Systeme**

Ziel dieses Kapitels 4.3 ist es, darzustellen, wie sich der von den Befragten beschriebene Einfluss von Kultur aus ihrer Sicht auf die Effektivität von Leistungsbeurteilungssystemen in MNU auswirkt.

Die 14 HR-Verantwortlichen wurden gefragt, für wie effektiv sie in Hinblick auf die kulturellen Unterschiede eine standardisierte Übertragung der österreichischen Leistungsbeurteilungssysteme in die Auslandsstandorte eines MNU halten.

Die überwiegende Mehrheit hält die standardisierte Übertragung in alle Länder aufgrund der Kulturunterschiede für wenig effektiv. Nur eine Person hält die einheitliche Standardisierung für effektiv, da sie den einheitlichen Standard und das einheitliche Performance Management als Mittel um Unternehmensziele herunterzubrechen sieht und dies als wichtiger erachtet. Die nachfolgenden Zitate fassen stellvertretend die überwiegende Mehrheit der Meinungen zusammen.

*Also dieser alte fremdgesteuerte Ansatz, irgendjemand hat einen Maßstab und macht eine Beurteilung und die ist dann Basis für Beförderungen und für was auch immer, tut ja so, als ob man das über die Köpfe der Betroffenen hinweg tun könnte. Es spielen auch Mitarbeiter mit, weil es eben halt für sie keine Alternative gibt, aber es ist eigentlich nicht adäquat zu dem, wie Menschen funktionieren (Interview 4, Abs. 48).*

*Es hat sich noch nie bewährt, ein mitteleuropäisches Leistungsbeurteilungssystem überall auszurollen. Wobei es gar nicht einmal so um die Tatsache der Leistungsbeurteilung geht, sondern*



*oft eher um die Form, in der sie stattfindet. Aber eine Vorlage, ein Muster, einen Prozess, den wir hier in Österreich festschreiben, dann eins zu eins auszurollen auf alle internationalen Standorte, macht meiner Meinung nach keinen Sinn. Zumindest muss ich lokale Adaptierungen machen (Interview 12, Abs. 30).*

**Gründe für Standardisierung in der Praxis.** Die meisten Befragten beschreiben allerdings auch die folgenden Aspekte, die eine landesspezifische Anpassung der Systeme schwierig machen bzw. aus ihrer Sicht dennoch für eine zumindest teilweise Standardisierung des Prozesses sprechen.

- **Aufwand und Kosten**

In vielen Fällen ist es kaum möglich, allen Kulturen im Rahmen von Leistungsbeurteilungen gerecht zu werden. Der Aufwand und die Kosten, um für alle Kulturen landesspezifische Systeme zu entwerfen, wären viel zu groß und der Prozess wäre kaum mehr administrierbar.

*Nein, es ist klar nicht gut, das alles über einen Kamm zu scheren. Man müsste da schon landesadäquat anpassen. Also ich glaube es fehlt oft Zeit und Geld, um das zu tun (Interview 5, Abs. 56).*

- **Größe der Auslandsstandorte**

Dies trifft insbesondere auf kleine Unternehmen oder kleine Landesgesellschaften zu. Je größer ein Auslandsstandort ist, umso eher steht der Nutzen einer kulturellen Anpassung über dem Aufwand.

*Und eben in vielen Aspekten wäre es sicherlich besser, wenn man auf landesspezifische Kulturunterschiede eingeht. Bei uns in der Firma eben vor dem Hintergrund der teilweise sehr sehr kleinen Organisationseinheiten, wäre der Aufwand da einfach viel zu groß, um auf das einzugehen. Nachdem China eben eine sehr sehr große und wichtige Einheit ist, haben wir da eben bewusst gesagt: Ja aber da ist uns jetzt das Kulturthema quasi so wichtig, dass wir sagen, da müssen wir es einfach anders machen, das ist unsere Antwort darauf. (Interview 6, Absatz 71)*

- **Vergleichbarkeit der Länder**

Einheitliche Systeme erleichtern eine Vergleichbarkeit der Leistung und sind ein Mittel, um Unternehmensziele auf die Länder herunterzubrechen und deren Erfüllung auf Landesebene zu verfolgen.

*Gut ist es sicherlich insofern, als man quasi am Ende die einzelnen Länder so ein bisschen nebeneinander legen kann und sagen kann, wie schaut es in den Ländern aus. Wobei die Fragestellung da sicherlich immer die sein muss, wie schaut die Entwicklung in den einzelnen Ländern aus. Weil da kann ich sehr wohl was ablesen, wenn ich mir die einzelnen Länder nebeneinander lege und für die Länder schaue, was hat sich denn da in den letzten 5 Jahren verändert? Und ich find da tue ich mir ein bisschen leichter, wenn ich einen Maßstab anlege, weil wenn jetzt grundsätzlich irgendwo milder oder strenger beurteilt wird, dann stört mich das, wenn ich Land A mit Land B vergleiche, wenn ich aber jetzt Land A mir über 5 Jahre hinweg anschau, dann sehe ich für das Land sehr wohl eine Entwicklung (Interview 6, Absatz 71).*

- **Vergleichbarkeit der Führungskräfte**

Auf Ebene der Führungskräfte muss eine internationale Vergleichbarkeit möglich sein. Führungskräfte sind es durchaus gewohnt, auf internationalem Niveau zu agieren und brauchen weniger kulturell abgestimmte Instrumente, bei dieser Zielgruppe kommt es gerade auf diese Anpassung an globale Standards an. Für andere landesspezifische Beschäftigungsgruppen, die ausschließlich lokal agieren, wie insbesondere Arbeiter in den Werken, sollten nach Ansicht einiger ExpertInnen lokale Systeme, die der jeweiligen Kultur entsprechen, eingesetzt werden.

*Solange ich in den Ebenen bin, die einfach miteinander international agieren, und meistens ist das die erste Ebene, die agiert miteinander international und die sollten vergleichbar sein und sind auch vergleichbar. Alle Ebenen darunter, die eben für sich im Land arbeiten und nicht so den direkten Kontakt mit anderen Einheiten haben, dort ist es völlig ok ein lokales System zu haben, weil da der Mehrwert eines lokalen Systems sicher größer ist als der Mehrwert einer Vereinheitlichung über viele Länder und Kulturen hinweg (Interview 13, Abs. 22).*

**Standardisierung/Differenzierung.** Nach Ansicht der meisten HR-Verantwortlichen ist dementsprechend ein gewisser, gemeinsam definierter Standard dennoch nötig, wobei die Möglichkeit zur landesspezifischen Ausgestaltung des Prozesses für sehr wichtig erachtet wird.

*Es macht bis zu einem gewissen Punkt Sinn, zu differenzieren, allerdings der Prozess muss ja administrierbar bleiben am Ende des Tages. Gerade, wenn man das von einer globalen Perspektive aus sieht. Deshalb glaub ich auch nicht, dass der Prozess der Ansatzpunkt ist, sondern die Form, wie der Prozess ausgestaltet ist (Interview 10, Abs. 53).*

*The challenge is to always find the right balance (Interview 14, Absatz 29 - 30).*

In der Literatur wird übereinstimmend die Meinung vertreten, dass eine standardisierte Übertragung von Leistungsbeurteilungssystemen- und Prozessen insbesondere in kulturell weit entfernte Länder nicht effektiv sei und dementsprechend vermieden werden sollte (Vance, McClaine, Boje & Stage, 1992, S. 313ff.; Varma, Budhwar & DeNisi, 2007, S.4; Chiang & Birtch, 2010, S. 1366). Insgesamt betrachtet, sehen auch alle HR-Verantwortlichen eine standardisierte Übertragung von HR-Praktiken wie Leistungsbeurteilungen aufgrund der kulturellen Unterschiede kritisch und halten dies für wenig effektiv. Alle nehmen Landeskultur als relevanten Einflussfaktor auf das Instrument der Leistungsbeurteilung wahr, beschreiben es aber als schwierig, Systeme landesspezifisch zu gestalten und betonen die Notwendigkeit einheitlicher Standards. Es sind hier weder stark ethnozentrisch noch stark polyzentrisch orientierte Meinungen zu erkennen. Die meisten Befragten halten einheitliche weltweite Systeme, die aber auch Raum für die landesspezifische Ausgestaltung des Prozesses lassen, für erstrebenswert. Diese persönlichen Meinungen der HR-ExpertInnen zeigen starke Parallelen zur aktuellen Literaturmeinung, wonach ein Trend hin zur Glocalisation bzw. zur transnationalen/geozentrischen Ausrichtung in MNU zu erkennen ist und eine transnationale/geozentrische Strategie aus Effizienzsicht heute die vielversprechendste sei (Sitkin & Bowen, 2010, S. 218f.). Demnach müssen sowohl global relevante Funktionen einheitlich gelöst werden, als auch lokale Erfordernisse in den Subs berücksichtigt werden. Auch eine Studie über die globale/lokale Verteilung der HR-Funktionen von Schweizer MNU lässt darauf schließen, dass der Trend klar hin zur transnationalen bzw. geozentrischen Ausrichtung geht (Blom, Liske, Mühle & Weibel, 2007, S. 11).

Nachdem die persönliche Einschätzung der HR-Verantwortlichen zum Einfluss von Kultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung dargestellt und damit Subfrage 2 beantwortet wurde, wendet sich das nächste Kapitel 4.4 der tatsächlichen Vorgehensweise der MNU im Rahmen ihrer internationalen Leistungsbeurteilungssysteme sowie der Rolle der Kultur im Rahmen dieser Systeme und damit Subfrage 3 zu.

## **4.4 Leistungsbeurteilung in den MNU**

In diesem abschließenden Kapitel 4.4 wird dargestellt, wie der internationale Leistungsbeurteilungsprozess in den befragten MNU gestaltet wird und in welchem Ausmaß die bisher beschriebenen kulturellen Einflüsse dabei berücksichtigt werden. Dieses Kapitel stellt demnach die Beantwortung der Subfrage 3 dar.

### **4.4.1 Internationalisierungs- und Personalstrategie**

**Internationalisierungsstrategie.** Die Antworten der 14 befragten HR-Verantwortlichen auf die Frage nach der Internationalisierungsstrategie ihres Unternehmens waren sehr differenziert und lassen sich nicht idealtypisch einer der im Theorieteil dargestellten Strategien zuordnen. Bei 10 der 14 Unternehmen lassen die Antworten aber zumindest direkt oder indirekt darauf schließen, dass diese Unternehmen am ehesten eine transnationale Strategie verfolgen oder anstreben. Im Rahmen einer transnationalen Strategie wird versucht, sowohl globale Effizienz und Standardisierung anzustreben als auch lokale Erfordernisse zu berücksichtigen, um die Vorteile der globalen und multidomestischen Strategie zu vereinen (Griffin & Pustay, 2010, S. 333ff.). Beispielhafte Zitate, die auf eine transnationale Strategie hindeuten könnten, werden nachfolgend angeführt.

*Ja da gibt es also den alten Grundsatz so zentral wie notwendig und so dezentral wie möglich. Was so viel heißt wie, es gibt natürlich Konzernrichtlinien, wobei wir uns aber darauf konzentrieren, nur die essentiellen Dinge konzernweit zu regeln (Interview 8, Absatz 16).*

*Aber ich würde schon sagen, es ist sehr von der Gruppe her gesteuert, dass wir den Rahmen vorgeben, aber die Umsetzung und die finale Detailausgestaltung dann in den Ländern bei vielen Themen hängt (Interview 9, Abs. 16).*

*Vom Zentralisierungsgrad her würd ich sagen sind wir ungefähr mittel, das heißt wir sind nicht völlig zentralisiert, sondern nur in bestimmten Bereichen, wie z.B. IT, Einkauf. Ja das sind so die Hauptthemen wo wir sehr zentral gesteuert sind, auch Finanz. Wenn es um die direkte Marktpräsenz geht, um die Werksorganisationen, sind die im Normalfall relativ eigenständig (Interview 13, Absatz 10).*

*Strategy is set at a global level and then local specific strategies are added for each location (Interview 14, Abs. 5).*

**Personalstrategie.** Auch die Daten zu den internationalen HR-Strategien sind sehr gemischt und nicht eindeutig genug, um die Unternehmen einer idealtypischen Strategie zuzuordnen. Zwei Experten haben angegeben, keine übergeordnete internationale HR-Strategie zu haben. Insgesamt wurde in den meisten Fällen direkt oder indirekt angegeben, dass strategische HR-Funktionen im Headquarter verbleiben, während die operative Umsetzung den Subs obliegt, wobei die Subs durchaus gewisse Freiheiten in der Umsetzung der HR-Prozesse haben und Bemühungen ersichtlich sind, Funktionen dort anzusiedeln, wo es am effizientesten ist.

*Da gibt es natürlich unterschiedliche Ausprägungen, es gibt tendenziell, ohne dass wir jetzt einzelne Themen durchgehen, eine Art natürlich Grundlagen- oder Grundverantwortung meinerseits, unsererseits, wo wir einfach eine Policy erstellen oder wo wir einen Rahmen definieren, in dem sich dann die Regionen bewegen sollen (Interview 4, Abs. 16).*

*Und zwar im HR-Bereich ist es so, dass alles was Themen betrifft, wie z.B. jetzt der ganze administrative Bereich also sprich die Abrechnung und dann auch z.B. Prämiensysteme sind weitestgehend dezentral. Und zentral beschäftigen wir uns mit Themen, wie jetzt quasi allgemeine HR-Themen, also z.B. dass wir Mitarbeitergespräche international auf einem gewissen Standard durchführen, dass wir Führungskräftebeurteilungen international durchführen, dass wir Personalentwicklungsmaßnahmen haben, dass wir IT-Systeme haben und zwar bei den IT-Systemen auch wieder nur solche, die nicht die Abrechnungen betreffen, weil das ist einfach länderspezifisch sehr viel besser zu regeln (Interview 9, Abs. 9).*

*Es gibt ein paar Leitlinien wie gesagt, die wir ausgegeben haben, aber keine fixen und starren Prozesse, die wir international über alle Gesellschaften und Standorte ausgerollt hätten (Interview 12, Abs. 6).*

Diese Angaben decken sich mit der im Theorieteil dargestellten Annahme, dass sich bei internationalen HR-Systemen ein Trend hin zur „Globalisation“, d.h. zur gleichzeitigen Berücksichtigung sowohl globaler Integration, wie auch lokaler Anpassung beobachten lässt (Sitkin & Bowen, 2010, S. 218f.). Auch eine Studie über die globale/lokale Verteilung der HR-Funktionen von Schweizer MNU lässt darauf schließen, dass der Trend klar hin zur transnationalen bzw. geozentrischen Ausrichtung geht und diese heute aus Effizienzsicht die vielversprechendste sei (Blom, Liske, Mühle & Weibel, 2007, S. 11).

Entgegen den Vorannahmen, die im Theorieteil getroffen wurden, ist es allerdings nicht möglich, konkrete Zusammenhänge zwischen den Angaben zur Strategie des Unternehmens und der Gestaltung der internationalen Leistungsbeurteilungssysteme bzw. der Berücksichtigung von Landeskultur darzustellen. Dies könnte einerseits daran liegen, dass die Zusammenhänge kaum vorhanden sind, oder dazu eine eingehendere Analyse der Internationalisierungsstrategien nötig wäre, um diese zu erkennen. Weder Internationalisierungs- noch HR-Strategie konnten eindeutige Anhaltspunkte für den Umgang der Unternehmen mit Thema Kultur und Leistungsbeurteilung liefern oder die Meinung der befragten HR-Verantwortlichen zum Thema.

#### **4.4.2 Definition von Leistungsbeurteilung**

In 13 von den 14 Unternehmen, in denen die HR-Verantwortlichen tätig sind, gibt es irgendeine Form der Leistungsbeurteilung. In einem Unternehmen gab es bis vor 2 Jahren Leistungsbeurteilungen, welche momentan allerdings aufgrund verschiedener Umstrukturierungsprozesse ausgesetzt sind. Die unternehmenseigenen Bezeichnungen für die Leistungsbeurteilungen waren jedoch sehr unterschiedlich und umfassten Begriffe wie *Performance and Development Review*, *Performance Review*, *Performance Appraisal*, *Leistungsbeurteilung*, *Mitarbeitergespräch*.

Alle der angegebenen Definitionen beinhalten dennoch dasselbe Grundverständnis von Leistungsbeurteilung, wonach zumindest einmal jährlich die in einem vorangegangenen Zeitraum gezeigte Leistung der Mitarbeiter beurteilt wird. Auch wenn in vielen Unternehmen nicht die konkrete Bezeichnung „Leistungsbeurteilung“ gewählt wird, wird in allen Unternehmen in etwa dasselbe darunter verstanden, was in Interview 8 konkret angesprochen wurde.

*Also wir haben eigentlich in dem Sinn keine Leistungsbeurteilung. Was wir haben sind Mitarbeitergespräche. Es ist arbeitsrechtlich ein massiver Unterschied zwischen einem Mitarbeitergespräch und einer Leistungsbeurteilung. [...] Die Geschichte ist ein bisschen Etikettenschwindel auf hohem Niveau, weil es ist unmöglich, ein seriöses Mitarbeitergespräch zu führen ohne gleichzeitig auch über Leistung oder Nicht-Leistung zu sprechen (Interview 8, Abs. 18).*

Die Beurteilung der Leistung bezieht sich in allen 14 Unternehmen auf das Ausmaß, in dem vorab vereinbarte Ziele erreicht wurden, was stellvertretend aus einem Zitat aus Interview 1 zusammengefasst wird.

*Leistung wird bei uns gemessen an ganz klaren persönlichen Zielen, die man eben im jährlichen Mitarbeitergespräch vereinbart mit der Führungskraft, werden zum Teil auch Top Down vorgegeben natürlich weil die individuellen Ziele sich natürlich von oben runter an den Unternehmenszielen orientieren müssen. Und die die individuellen Ziele sind sozusagen Leistungsbemessungskriterien (Interview 1, abs. 31).*

Der Prozess der Beurteilung geht in allen Fällen mit einem Gespräch zwischen dem bzw. der Vorgesetzten und dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin einher.

*Also wir haben einen Mitarbeitergesprächsprozess und in diesen Mitarbeitergesprächsprozess ist das Thema Leistungsbeurteilung integriert (Interview 9, Abs. 18).*

Leicht unterschiedlich waren jedoch die Konsequenzen der Beurteilung. In der Regel sind die Beurteilungen einerseits mit Entwicklungszielen verbunden und andererseits zumindest für einen Teil der Mitarbeiter auch mit finanziellen Konsequenzen verbun-

den. Dabei handelt es sich in erster Linie um die Knüpfung von variablen Gehaltsanteilen an den Zielerreichungsgrad über Bonus- und Prämienzahlungen.

*So wenn wir jetzt auf uns schauen, haben wir ein System, in dem wir verbindlich sagen, es wird ein Mitarbeitergespräch geführt, zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, in dem es einerseits darum geht, immer wieder die Aufgabe zu präzisieren, zu klären. In dem es darum geht, zu schauen, was sind Ziele, die Sinn machen für das aktuelle Jahr. In dem es darum geht, auch dann zu schauen, was sind notwendige Qualifizierungsmaßnahmen, Entwicklungsmaßnahmen und eben in einem regelmäßigen Rhythmus, jetzt gerade in einer Phase dann auch mal zurückzuschauen, wie ist das Jahr gelaufen, was sind Erkenntnisse, was sind Learnings.. Und wie ist der Zielerreichungsgrad, um dann auch zu schauen, gibts dafür auch noch einen Bonus oder nicht oder wenn ja wieviel (Interview 4, Abs. 18).*

Wie groß der Anteil der Mitarbeiter mit bonusrelevanten Zielen ist, variiert aber zwischen den Unternehmen mitunter stark. In den meisten Unternehmen sind Beurteilungen nur für bestimmte Führungsebenen mit finanziellen Konsequenzen verknüpft. Die Spanne des Personenkreises reicht hier von einem sehr kleinen Kreis des Top Managements, über die ersten 4 Führungsebenen bis hin zu allen Führungskräften. In manchen Unternehmen gibt es allerdings auch für einen größeren Kreis finanzielle Konsequenzen. Hier reicht das Spektrum von allen MitarbeiterInnen bis hin zu allen Angestellten exklusive ArbeiterInnen oder einer Unterteilung nach bestimmten Funktionsgruppen, wie Sales oder Außendienst.

*[...] das ist derzeit eine Gruppe von +/- 20 Personen im Konzern (Interview 8, Abs. 18).*

*Also die Leistungsbeurteilungen mit finanzieller Auswirkung gibt es nur für die Führungskräfte (Interview 6, Abs. 25).*

*Also Leistungsbeurteilung in unserem Fall definieren wir das dahingehend, dass wir die Mehrheit der Mitarbeiter in einem Bonussystem auch inkludiert haben (Interview 13, Abs. 12).*

*Für alle Mitarbeiter [Anmerkung: gibt es finanzielle Auswirkungen] (Interview 10, Abs. 17).*



Von einer starken finanziellen Steuerung wird von einem Unternehmen für den Sales Bereich bzw. den Außendienstbereich berichtet.

*Die sind ganz klar pekuniär gemessen. Also das funktioniert bei Sales glaub ich nur so oder wie ich es jetzt kennen gelernt hab, das sind eine andere Art von... Es ist ein anderer Menschen-schlag (Interview 5, Abs. 18).*

Die Vorgehensweise der meisten Unternehmen im Rahmen ihrer Leistungsbeurteilungsprozesse entspricht in hohem Maße einem modernen Verständnis von Performance Management aus Literatursicht. Nach heutigem Verständnis sind Leistungsbeurteilungen nicht mehr als isolierte HR-Praktik zu betrachten, sondern als integrativer Bestandteil von umfassenden Performance Management Systemen mit dem Hauptziel, Informationen für die Entwicklung der Leistung bereitzustellen (DeNisi & Pritchard, 2006, S. 255). Der Performance Management Prozess kann in Anlehnung an Gandi & Mittar (2015, S. 97) und Armstrong (2006, S. 504) als Zyklus dargestellt werden, in dem Zielvereinbarungen getroffen werden, die Zielerreichung durch Leistungsbeurteilungen überprüft wird und diese Informationen für administrative Entscheidungen sowie die Erhebung von Trainings- und Entwicklungsbedarf genutzt werden kann. Zwar haben die wenigsten HR-Verantwortlichen direkt von einem übergeordneten Performance Management System gesprochen, die beschriebene Vorgehensweise aller Unternehmen entspricht allerdings genau diesem Kreislauf aus Zielsetzung, Beurteilung und Erhebung von administrativen bzw. Entwicklungsmaßnahmen.

#### **4.4.3 Internationaler Standardisierungsgrad**

In Bezug auf das Ausmaß der internationalen Standardisierung des Leistungsbeurteilungsprozesses gab es einige Unterschiede. Nach dem Ausmaß des internationalen Standardisierungsgrades können 3 Gruppen gebildet werden.

- **Weltweit standardisiert.**

7 Unternehmen (Interview 1, 3-5, 7, 9, 10) wenden ein global standardisiertes, weltweit einheitliches Leistungsbeurteilungssystem an. Hier sind sämtliche Be-

standteile des Beurteilungssystems- und Prozesses verbindlich vom HQ für alle Auslandsstandorte vorgegeben.

Von diesen 7 Unternehmen, die einheitliche Systeme verwenden, haben 3 Unternehmen (Interview 1, 9, 10) die Arbeiter in den Werken aus diesen Systemen ausgenommen. Für die Arbeiter gibt es lokale Systeme, die von den Standorten selbst gestaltet werden können.

*Für die Arbeiter im Werk, die an der Maschine stehen, die Schichtarbeit machen, gibt es dann zum Teil lokal ein bisschen andere Performance Management Systeme (Interview 1, Abs. 93).*

- **Nicht standardisiert**

In 3 (Interview 6, 8 und 11) Unternehmen gibt es keine weltweit einheitlichen, standardisierten Systeme. Bei einem Unternehmen gibt es vorgeschriebene Beurteilungen nur für Österreich und Deutschland und für die restlichen Länder gibt es keine vorgeschriebenen Beurteilungssysteme. In einem anderen Unternehmen wird den Auslandsstandorten große Freiheit in der Gestaltung ihrer Beurteilungssysteme eingeräumt. Beim dritten Unternehmen gibt es vorgeschriebene Prozesse für alle Länder mit Ausnahme von China. Für China werden in diesem Unternehmen alle HR-Themen direkt von der chinesischen Landesgesellschaft unter der Führung lokaler Vorgesetzter gesteuert. Hier stuft man die kulturellen Unterschiede in China als derart groß ein, dass eine zentral vorgegebene Steuerung nicht effektiv erscheint.

*Also im Leistungsbeurteilungsprozess haben wir wie gesagt, das Thema China ist komplett außen vor. Weil wir uns da einfach denken, dass das ganze Thema Vergütung, Zielvorgaben, Motivation durch Geld, dass das in China einfach völlig anders gesehen wird als jetzt bei uns in Europa. Ich will das gar nicht werten, aber im Bereich der Leistungssysteme und der Vergütungssysteme und der Beurteilungssysteme haben wir gesagt ok, wir erkennen da jetzt einmal, dass China, dass wir da nicht unsere Latte so einfach darüber legen können. (Interview 6, Abs. 33-37).*

- **Glocal**

In 3 Unternehmen (Interview 12, 13 und 14) gibt es einheitliche Systeme nur für Top Führungskräfte und für alle Ebenen darunter gibt es lokale Systeme mit geringen Vorgaben. Stellvertretend für diese Gruppe steht ein Zitat aus Interview 13.

*Der [Anmerkung: Leistungsbeurteilungsprozess] schaut gleich aus für die Managementpositionen, sprich die erste und vielleicht die zweite Ebene pro Land ist in einem einheitlichen System, in einem internationalen gruppenweiten System inkludiert. Und für alle anderen Ebenen geben wir den Prozess frei. Das heißt, da ist es wirklich je nach lokaler Gegebenheit aufgesetzt und was lokal auch Sinn macht. Sprich da geben wir das nicht vor, weil wir auch sagen, es kann eben zu lokalen Unterschieden kommen und ein einheitliches System global kann nachteilig wirken, wenn man es wirklich überstülpt über alle (Interview 13, Abs. 18).*

Zumindest die Hälfte der befragten Unternehmen verwendet einheitliche Systeme in allen Ländern. Für Führungsebenen wird in fast allen Unternehmen ein global standardisierter Beurteilungsprozess angewandt. In der Literatur wird allerdings übereinstimmend die Meinung vertreten, dass eine standardisierte Übertragung von Leistungsbeurteilungssystemen- und Prozessen insbesondere in kulturell weit entfernte Länder nicht effektiv sei und dementsprechend vermieden werden sollte (Vance, McClaine, Boje & Stage, 1992, S. 313ff.; Varma, Budhwar & DeNisi, 2007, S.4; Chiang & Birtch, 2010, S. 1366). Dies scheint jedoch nicht auf alle Branchen gleichermaßen zuzutreffen. Jenes Unternehmen, das die HR-Prozesse in China aufgrund der gravierenden Unterschiede aus der zentralen Steuerung ausgenommen hat, scheint dort insgesamt einen stärkeren Fokus auf den Vertriebs- und Außendienstbereich zu haben, als die anderen befragten Unternehmen. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass das Thema Leistungsbeurteilung und Kultur insbesondere in Bereichen wie Verkauf, Außendienst und Dienstleistung eine wesentlich größere Rolle spielen könnte, als in eher technisch ausgerichteten Bereichen, wie der Industriebranche, in der die technische Aufgabe im Fokus steht. Überall dort, wo die direkte Mitarbeiterleistung wie beim Vertrieb/Verkauf sowie die Interaktion der Mitarbeiter mit anderen Landsleuten bzw. Kunden im Fokus steht, dürfte Kultur eine wesentlichere Rolle im Performance Management einnehmen

als in technisch orientierten Branchen, in denen die Herstellung eines Produktes im Fokus steht.

#### **4.4.4 Berücksichtigung der Landeskulturen**

Insgesamt scheint das Thema Kultur bezogen auf den Leistungsbeurteilungsprozess in den befragten Unternehmen eine nicht so herausragende Rolle zu spielen, wie aufgrund der Theorie und der Meinung der ExpertInnen angenommen werden könnte.

*Ich mein ich hab es [Anmerkung: Leistungsbeurteilungen] mir im Detail noch nie so vor dem Hintergrund Kultur angeschaut, das wär eh interessant zu tun (Interview 1, Abs. 37).*

*Es [Kultur] wird nicht berücksichtigt nein. Der Outcome ist sicher abhängig von Kulturen aber wir haben darauf noch nicht wirklich Rechnung getragen (Interview 5, Abs. 32).*

*Ich glaub es gibt Unterschiede, aber ich glaube man sollte das nicht überwerten, weil ich denke die Unterschiede sind von Persönlichkeiten und Führungsverständnis viel größer als durch Kultur (Interview 13, Abs. 32).*

Als Gründe für die Notwendigkeit einheitlicher Systeme und die damit zusammenhängende mangelnde Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede wurden die in Abschnitt 4.1.4 beschriebenen Aspekte genannt. Demnach wäre der Aufwand, Landeskultur im nötigen Ausmaß auch im Leistungsbeurteilungsprozess zu berücksichtigen einfach zu groß, Landesgesellschaften zu klein, der Wunsch nach Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit größer.

Insgesamt betrachtet kann bei der Beurteilung des Ausmaßes, in dem Landeskultur im Rahmen dieser Systeme berücksichtigt wird, unterschieden werden zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften. Bei der Beurteilung von Führungskräften wird Kultur gar nicht berücksichtigt. Sie werden durchgehend global einheitlich beurteilt. Hier stehen ganz klar ein einheitlicher und vergleichbarer Standard der Beurteilungen, sowie die Anpassung an Unternehmenskultur- und Werte im Vordergrund. Bei lokalen

Angestellten wird zum Teil Rücksicht auf die Landeskultur genommen, indem es hier häufiger lokale Mitbestimmungsrechte gibt. Dies wird stellvertretend für einen großen Teil der Unternehmen in Interview 14 zusammengefasst.

*For the global process, this covers senior management and so reflects more the expected company culture and values. As stated before, for the non-senior management, local practice applies, which reflects cultural difference (Interview 14, Abs. 11).*

Zusammenfassend wird Kultur in den MNU durch folgende Maßnahmen berücksichtigt:

- **Lokale Systeme unterhalb der Führungsebenen**

In zumindest einem Unternehmen wurde berichtet, dass der Prozess der Leistungsbeurteilung unterhalb der Führungsebenen von den Standorten unter Einhaltung gewisser Vorgaben frei gestaltet werden kann.

*Der [Anmerkung: Leistungsbeurteilungsprozess] schaut gleich aus für die Managementpositionen, sprich die erste und vielleicht die zweite Ebene pro Land ist in einem einheitlichen System, in einem internationalen gruppenweiten System inkludiert. Und für alle anderen Ebenen geben wir den Prozess frei. Das heißt, da ist es wirklich je nach lokaler Gegebenheit aufgesetzt und was lokal auch Sinn macht (Interview 13, Abs. 18).*

- **Lokale Systeme für Arbeiter in den Werken**

In einigen MNU werden Arbeiter aus den Beurteilungssystemen ausgenommen. Hier steht es den jeweiligen Vorgesetzten frei, nach welchen Systemen sie ihre MitarbeiterInnen beurteilen.

*Im Arbeiterbereich, da gibt es die komplette Freiheit, also zu sagen mach ich es im Arbeiterbereich, ja oder nein und wenn ja, mit welchem Bogen bzw. mit welchen Inhalten mach ich das. Da sind sie komplett frei (Interview 9, Abs. 26).*

- **Landesadäquate Ausgestaltung des Kommunikationsprozesses**

Auch in MNU mit einheitlichen Systemen wurde auf die Frage hin, wie denn die Landeskulturen trotz einheitlicher Systeme berücksichtigt werden von den ExpertInnen angemerkt, dass Kultur trotzdem in der Ausgestaltung des Prozesses berücksichtigt wird, indem der Kommunikationsprozess der Beurteilung landesadäquat gestaltet wird. Dies geschieht einerseits per se dadurch, dass innerhalb eines Landes Gespräche zwischen Landesleuten geführt werden oder andererseits, wenn es sich um Führungskräfte anderer Herkunft handelt, diese im Rahmen interkultureller PE-Maßnahmen auf den landesspezifischen Kommunikationsprozess geschult werden.

*Ich glaube, dass es unbewusst so oder so passiert ja. Dass dieser Rahmen den wir vorgeben, dieses Template, das wir vorgeben, dass es dann in den unterschiedlichen Kulturen anderes ausgeführt, anders gelebt, nach lokaler Kultur anders bewertet wird (Interview 1, Abs. 119).*

*Man berücksichtigt es insofern, weil natürlich im Mitarbeitergespräch per se kulturelle Unterschiede relevant sind. Performance ist Performance am Ende des Tages. Und da ist eher die Frage, wie werden die Ziele vereinbart und nicht welche Ziele werden vereinbart (Interview 10, Abs. 27).*

*[...] Indem wir die Leute eben in solche Trainings schicken und sie darauf trainieren, worauf sie achten müssen in der Kommunikation und das dann auch im Leistungsbeurteilungsprozess anzuwenden ist (Interview 1, Abs. 133).*

Obwohl alle HR-Verantwortlichen Leistungsbeurteilungen als kulturell beeinflusst einstufen, werden unterschiedliche Landeskulturen im Prozess der MNU in einem eher geringen Ausmaß berücksichtigt. Bei vielen Unternehmen wird Landeskultur zumindest dadurch berücksichtigt, dass es lokale Gestaltungsfreiheiten für Mitarbeitergruppen gibt, die sehr stark landeskulturell gefärbt sind und es nicht gewohnt sind, auf internationaler Ebene zu agieren, wie lokale Angestellte und Arbeiter. Für Führungskräfte, die auf internationaler Ebene agieren müssen und aufgrund interkultureller Trainings im Umgang mit anderen Kulturen geschult sind, sollten standardisierte Systeme aus dem HQ kein Problem darstellen. Von einigen ExpertInnen wird darauf hingewiesen, dass

kulturelle Unterschiede per se dadurch berücksichtigt werden, dass der vorgegebene Beurteilungsprozess ohnehin von den lokalen Führungskräften landesspezifisch ausgestaltet wird. Auch in der Literatur wird darauf hingewiesen, dass es die kommunikativen Elemente des Beurteilungsprozesses sind, die am stärksten durch Kultur beeinflusst werden (z.B. Milliman et al., 1998, S. 160; Stock-Homburg, 2013, S. 438ff.). Demnach wird kulturellen Unterschieden bei Beurteilungsgesprächen selbst bei vorgegebenen standardisierten Systemen Rechnung getragen, denn wie in Abschnitt 4.1.1 festgestellt, scheint der Kommunikationsprozess im Rahmen der Beurteilung eine größere Rolle zu spielen, als das eigentliche System. Insgesamt scheint Kultur den internationalen Leistungsbeurteilungsprozess von MNU zumindest in der Industriebranche in keinem besonders großen Maße zu beeinflussen.

#### **4.4.5 Interkulturelle Personalentwicklung**

**Interkulturelle Beurteilungskompetenz.** Nach den Einschätzungen der HR-Verantwortlichen steht insbesondere bei interkulturellen Beurteilungssituationen die Führungskraft sehr stark im Fokus. Viele kulturell bedingte Probleme in der Beurteilungssituation können durch besondere Kompetenzen der beurteilenden Führungskraft vermieden werden.

*Ich glaube, wenn eine Führungskraft professionell ist in ihrem Tun und davon muss man ausgehen, dann kann er oder sie das auch ganz gut einschätzen (Interview 12, Abs. 36).*

*Das obliegt dann eigentlich der jeweiligen Führungskraft, sich das selbst vorher zu überlegen, in welchem Kulturkreis bewege ich mich, mit welchem Mitarbeiter habe ich es zu tun, was will ich ihm überhaupt sagen und wie schätze ich ihn ein und wie kann ich es machen, dass ich ihn erreiche ohne ihn dabei irgendwie zu verletzen oder zu vergraulen (Interview 8, Abs. 38).*

Insbesondere in Zusammenhang mit interkulturellen Beurteilungssituationen wurde von den Befragten immer wieder auf Maßnahmen der interkulturellen Personalentwicklung für Führungskräfte verwiesen. Es wurde vermehrt darauf hingewiesen, dass kulturell bedingte Probleme im LB-Prozess durch entsprechende Schulungen von vornherein vermieden werden können.

Die [Anmerkung: Probleme bei interkulturellen Beurteilungen] versuchen wir von vornherein zu verhindern, indem wir die Leute eben in solche Trainings schicken und sie darauf trainieren, worauf sie achten müssen in der Kommunikation und das dann auch im Leistungsbeurteilungsprozess anzuwenden ist. Insofern haben wir damit keine Probleme gehabt noch (Interview 1, Abs. 133).

Als besondere Kompetenzen, die Führungskräfte zur Durchführung interkultureller Beurteilungen haben sollten, wurden die folgenden genannt:

- *Offenheit*
- *Einfühlungsvermögen*
- *Interkulturelle Kommunikationskompetenz*
- *Bewusstsein für die kulturellen Unterschiede*
- *Kenntnis der Kulturspezifika*
- *Reflexion des eigenen Beurteilungsschemas*

*Offenheit, interkulturelles Verständnis logischer Weise, Einfühlungsvermögen und natürlich auch den Willen und die Fähigkeit, sich auf solche Gespräche dementsprechend vorzubereiten, nämlich diesen Aspekt der unterschiedlichen Kultur von vornherein mit in Betracht zu ziehen (Interview 10, Abs. 67).*

*[...] dass man einfach sein Beurteilungsschema ein Stück weit reflektieren muss (Interview 9, Abs. 42).*

**Interkulturelle Trainings.** In fast allen Unternehmen werden interkulturelle Trainings durchgeführt. Diese Trainings reichen von einer Sensibilisierung für die eigene Kultur über Spezifika von lokalen Kulturen der Auslandsstandorte bis hin zum Umgang mit den kulturellen Unterschieden.

*Also wir haben so interkulturelle Kompetenz Schulungen. Die gibt es eigentlich für die Asiaten, für Europäer und dann haben wir eine Indonesien Kompetenz und eine China Kompetenz. Das*



*sind so 2-tägige Schulungen, die von Native Leuten abgehalten oder mitgestaltet werden (Interview 2, Abs. 60).*

*Da haben wir noch verschiedene Varianten. Das ist halt eher erstmal so ein Sensibilisierungstraining, wo man sich bewusst wird über die eigene Kultur. Weil bevor man sich mit einer anderen beschäftigt, sollte man eigentlich halt feststellen: wo komm ich eigentlich her? Es gibt einfach eine klassische Reihe von Instrumenten und Vorgehensweisen von Tests über eben halt Simulationen, Planspielen bis hin zu einfachen Facts, die man wissen sollte über bestimmte Länder und Kulturen (Interview 4, Abs. 77).*

Zumindest zwei Befragte berichten, dass neben interkulturellen Trainings großer Wert auf den internationalen Austausch und die Kultursensibilisierung im Arbeitsalltag gelegt wird. Hier kann Kultursensibilisierung z.B. durch internationale Managementmeetings, internationale Projektstätigkeiten und Know-How Austausch nach der Expertenmeinung am wirkungsvollsten im täglichen Arbeitsleben vermittelt werden.

*Da passiert auch dieser interkulturelle Austausch und durch die ganzen Meetings, sag ich einmal vom Topmanagement angefangen. Also da gibt es einige so Runden, die wirklich international sind, aber eher so im Expertenbereich und im Managementbereich. Da wird eigentlich viel ausgetauscht. Ich glaub vermitteln eher so, im täglichen Leben ist am wirkungsvollsten (Interview 2, Abs. 60).*

*Und so diese grundsätzlichen kulturellen Themen, die haben wir sehr wohl im Fokus aber eben sehr stark vor dem Hintergrund internationaler Projektstätigkeiten (Interview 6, Abs. 83).*

Es gibt in den Unternehmen zwar auch Schulungen für die eingesetzten Leistungsbeurteilungsinstrumente aber in keinem einzigen Unternehmen gibt es spezielle Schulungen für die interkulturelle Beurteilungssituation.

*Also ja eben für den Umgang mit Beurteilungssystemen, da haben wir eben interkulturell eigentlich gar nichts gemacht noch (Interview 6, Abs. 83).*

*Es gibt bei uns diese, wir nennen es cultural awareness Trainings, das ist ganz allgemein unabhängig jetzt von der Leistungsbeurteilung und dann gibt es eigene Trainings wie man eben*

*die Leistungsbeurteilung durchführt aber das entkoppelt von einer konkreten Kultur. Da muss die Führungskraft dann die Kompetenz haben, das zu matchen (Interview 1, Abs. 143).*

International tätige Führungskräfte in MNU müssen über spezielle Fähigkeiten verfügen, um den Herausforderungen des internationalen Kontextes gerecht werden zu können (Bolten, 2005, S. 312). Auch in Hinblick auf die internationale Beurteilungssituation nennt Stock Homburg (2013, S. 434 f.) spezielle Kompetenzen wie interkulturelle Kommunikationskompetenz, Empathie und Sensibilität für die spezielle Situation, welche auch von den befragten HR-Verantwortlichen als wichtig erachtet werden, um Probleme zu vermeiden. Insgesamt scheint es in den befragten MNU viele Bemühungen zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen zu geben, welche auch den in der Literatur empfohlenen Maßnahmen entsprechen (Bolten, 2005, S. 315). Die von 2 Befragten beschriebenen, kulturübergreifenden Maßnahmen, werden in der Literatur als „high-contact cross cultural“ Maßnahmen bezeichnet und als besonders effektiv eingestuft (Caligiuri & Tarique, 2009, S. 336ff.). In Hinblick auf die große Bedeutung der interkulturellen Beurteilungssituation kann es allerdings als überraschend bezeichnet werden, dass in keinem einzigen der 14 befragten Unternehmen konkrete Schulungen für die interkulturelle Beurteilungssituation angeboten werden und diese spezielle Beurteilungssituation auch nicht im Rahmen der angebotenen Trainings behandelt wird. Insbesondere aufgrund der Tatsache, dass sich unter den Befragten viele Global Players befinden, die zu den wichtigsten internationalen Leitbetrieben Österreichs zählen. Dies kann als weiterer Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Thematik Leistungsbeurteilung und Kultur für Industrieunternehmen keine herausragende Bedeutung hat.

## 5 Diskussion und Ausblick

**Zusammenfassung der Ergebnisse.** Ziel der vorliegenden Arbeit war es, den Einfluss von Landeskultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung sowohl aus theoretischer, wie auch praktischer Sicht aufzuzeigen. Es sollte dargestellt werden, welche Aspekte von Leistungsbeurteilungen durch Kultur beeinflusst werden können, wie HR-Verantwortliche diesen Einfluss in der Praxis wahrnehmen und wie MNU der Industriebranche kulturelle Unterschiede im Rahmen ihrer internationalen Beurteilungssysteme berücksichtigen. Dadurch sollte ein Einblick in das praktische Ausmaß der „Kulturanpassung“ der Beurteilungssysteme von MNU ermöglicht werden und Handlungsempfehlungen sowohl für die Unternehmen selbst, wie auch weitere Forschungen abgeleitet werden.

Zur Beantwortung des ersten Teiles der Forschungsfrage, welche Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses durch Kultur beeinflusst werden, konnten verschiedene Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses aufgezeigt werden, die durch Landeskultur beeinflusst sind. Ziele, Kriterien, Häufigkeit, Formalisierungsgrad und vor allem der Kommunikationsprozess im Rahmen der Beurteilung werden kulturell bedingt in verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich durchgeführt. Auch das Ergebnis von Beurteilungen, die Wahrnehmung von Leistung oder Gerechtigkeitsempfindungen können durch Kultur beeinflusst sein. Diese kulturellen Unterschiede können sich in einem MNU einerseits auf die Effektivität der landesspezifischen Beurteilungssysteme auswirken. Andererseits wirkt sich Kultur besonders stark im Rahmen von interkulturellen Beurteilungssituationen aus. Subforschungsfrage 1 konnte demnach aus theoretischer Sicht beantwortet werden.

In einer empirischen Studie wurde, in Anlehnung an diese theoretische Sichtweise, anschließend zur Beantwortung der Subfragen 2 und 3 erforscht, ob HR-Verantwortliche diesen Einfluss auch in der Praxis wahrnehmen, welche Aspekte des LB-Prozesses sie für kultursensibel halten und ob bzw. wie die MNU diese kulturellen Unterschiede berücksichtigen. Anhand von 14 qualitativen Interviews konnte festgestellt werden, dass die HR-Verantwortlichen eindeutig einen Einfluss von Kultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung sehen. Als den am stärksten durch Kultur beeinflussten Aspekt beschreiben sie den Kommunikationsprozess, der mit der Beurteilung einhergeht, das Ergebnis von Beurteilungen und den Formalisierungsgrad. Das eigentliche System, das Ziele, Kriterien und Bezugsgrößen der Beurteilung festlegt, sehen

die HR-Verantwortlichen weniger als kulturell beeinflusst. Es kommt hier nicht auf den vorgegebenen Prozess, sondern vielmehr auf dessen Ausgestaltung an. Insgesamt betrachtet sehen alle HR-Verantwortlichen in Hinblick auf diese Kulturabhängigkeit von Leistungsbeurteilung eine standardisierte Übertragung von Beurteilungssystemen kritisch und halten dies für wenig effektiv. Alle nehmen Landeskultur als relevanten Einflussfaktor auf das Instrument der Leistungsbeurteilung wahr, beschreiben es aber dennoch als schwierig, Systeme landesspezifisch zu gestalten. Als Gründe für die nötige Standardisierung, trotz kultureller Unterschiede, werden hier Aufwand, Kosten, Größe der Landesgesellschaften, sowie die nötige Vergleichbarkeit von Ländern und Führungskräften genannt.

Trotz dieses theoretisch und empirisch dargestellten eindeutigen Einflusses von Kultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung, wurde im Rahmen der Interviews bezüglich der Subfrage 3 festgestellt, dass die MNU Kultur im Rahmen ihrer Beurteilungssysteme in eher geringem Ausmaß berücksichtigen. Zumindest die Hälfte der befragten Unternehmen verwendet einheitliche Systeme in allen Ländern. Für Führungsebenen wird sogar in fast allen Unternehmen ein global standardisierter Beurteilungsprozess angewandt. Die befragten MNU berücksichtigen Kultur einerseits, indem sie Gruppen, die sehr durch lokale Kultur geprägt sind, wie lokale Arbeiter in den Werken, aus den standardisierten Systemen ausnehmen. Die Systeme für diese Gruppe können meist lokal gestaltet werden. Ansonsten wird Kultur im Rahmen des Systems, in dem Kriterien, Häufigkeit, Bezugsgrößen etc. festgelegt werden, von MNU kaum berücksichtigt, hier steht der Wunsch nach Einheitlichkeit im Vordergrund. Es berichtete lediglich ein Unternehmen davon, erkannt zu haben, dass Leistung in China nicht wie in Europa vorgegeben und beurteilt werden kann und dementsprechend nicht nur die Ausgestaltung des Prozesses, sondern auch das eigentliche System chinaspezifisch gestaltet sein muss. Dieses Unternehmen hat China aus dem restlichen standardisierten System ausgenommen und hier lokale, kulturangepasste Systeme entworfen. Kultur wird nach den Einschätzungen der ExpertInnen allerdings selbst bei standardisierten Systemen im Rahmen der Ausgestaltung des Prozesses berücksichtigt, indem der Kommunikationsprozess der Beurteilung landesadäquat gestaltet wird. Dies geschieht einerseits per se dadurch, dass innerhalb eines Landes Gespräche zwischen Landesleuten geführt werden. Andererseits, wenn es sich um interkulturelle Beurteilungssituationen handelt, indem den Führungskräften durch interkulturelle PE-Maßnahmen die nötigen Kompetenzen für den interkulturellen Kommunikationsprozess vermittelt werden.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann die übergeordnete Forschungsfrage (*Welchen Einfluss hat Kultur auf die internationale Gestaltung des Leistungsbeurteilungsprozesses aus Sicht von HR-Verantwortlichen führender österreichischer Industrieunternehmen?*) zusammenfassend wie folgt beantwortet werden:

HR-Verantwortliche sehen zwar einen deutlichen Einfluss von Landeskultur auf den Leistungsbeurteilungsprozess, dieser wird aber im Rahmen der praktischen Gestaltung internationaler Beurteilungssysteme in den befragten MNU kaum berücksichtigt.

Als mögliche Gründe für diese geringe Bedeutung von Kultur für den internationalen Beurteilungsprozess könnten die folgenden Aspekte genannt werden.

**Branchenunterschiede.** In der Literatur wird übereinstimmend die Meinung vertreten, dass eine standardisierte Übertragung von Leistungsbeurteilungssystemen- und Prozessen insbesondere in kulturell weit entfernte Länder nicht effektiv sei und dementsprechend vermieden werden sollte (Vance, McClaine, Boje & Stage, 1992, S. 313ff.; Varma, Budhwar & DeNisi, 2007, S.4; Chiang & Birtch, 2010, S. 1366). Dies scheint jedoch nicht auf alle Branchen gleichermaßen zuzutreffen. Insgesamt betrachtet, verwenden die befragten MNU überwiegend einheitliche Systeme, insbesondere auf Ebene der Angestellten und Führungskräfte. Landeskultur scheint für den Leistungsbeurteilungsprozess in den MNU der Industriebranche keine so herausragende Rolle zu spielen, wie dies anhand der Literatur erwartet werden könnte. Gerade Aspekte wie Probleme im Rahmen der interkulturellen Beurteilungssituation scheinen kaum thematisiert zu werden und in keinem der Unternehmen gibt es Schulungen konkret für diese spezielle Situation. In jenem Unternehmen, das die Beurteilungsprozesse in China aufgrund der gravierenden kulturellen Unterschiede aus der zentralen Steuerung ausgenommen hat, scheint es einen stärkeren Fokus auf den Sales/Außendienst Bereich zu geben, als in den restlichen befragten MNU. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass das Thema Leistungsbeurteilung und Kultur insbesondere in Branchen wie Verkauf/Sales und Dienstleistung eine wesentlich größere Rolle spielen könnte, als in der eher technisch ausgerichteten Industriebranche, in der die technische Aufgabe im Fokus steht. Überall dort, wo die direkte Mitarbeiterleistung wie beim Vertrieb/Verkauf, sowie die Interaktion der Mitarbeiter mit anderen Landsleuten bzw. Kunden im Fokus steht, dürfte Kultur eine wesentlichere Rolle im Performance Management einnehmen

als in technisch orientierten Branchen, in denen die Herstellung eines Produktes im Fokus steht. Demnach wären weitere Forschungsarbeiten zum Thema Leistungsbeurteilung und Kultur in der Dienstleistungs- und Verkaufsbranche wünschenswert.

***Wahrnehmung der HR-Verantwortlichen.*** Niemand berichtete von konkreten Erfahrungen mit Konflikten, Problemen oder Urteilsfehlern, die sich in der Praxis im Rahmen interkultureller Beurteilungen ergeben können. In allen befragten MNU funktionieren die internationalen Beurteilungssysteme nach Angaben der HR-Verantwortlichen gut und es gibt diesbezüglich keine Probleme oder Herausforderungen. Lediglich in einem MNU wird versucht, interkulturelle Beurteilungssituationen zu vermeiden. Das könnte einerseits daran liegen, dass die befragten ExpertInnen in erfolgreichen Global Players arbeiten, die aufgrund ihrer starken Internationalität besonders gut mit den Herausforderungen der interkulturellen Beurteilungssituation umgehen können, beispielsweise aufgrund interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. Andererseits könnte es daran liegen, dass Konflikte und Probleme zwar vorhanden sind, von den HR-Verantwortlichen aber nicht bewusst wahrgenommen werden. Hier wären weitere Forschungsarbeiten mit anderen Zielgruppen hilfreich. Eine Befragung von Landesverantwortlichen oder MitarbeiterInnen der Länder zur Zufriedenheit mit den internationalen Leistungsbeurteilungsprozessen bzw. zur wahrgenommenen Fairness der Systeme könnten hier eventuell andere, interessante Ergebnisse liefern und Aspekte hervorbringen, die von den HR-Verantwortlichen nicht wahrgenommen werden.

***Einschränkungen der Studie und offene Fragen.*** Im Rahmen der 14 Interviews wurden ausschließlich HR-Verantwortliche der Unternehmenszentralen befragt. Für gewisse Bereiche dieser Studie, wie z.B. Probleme/Konflikte im Bereich der interkulturellen Beurteilungssituation konnte daher nicht immer sichergestellt werden, dass die Befragten zu allen Themenbereichen auch über genügend Erfahrungswerte verfügen. Die Ergebnisse der Studie spiegeln außerdem eine eingeschränkte Perspektive der HR-Verantwortlichen der Unternehmen wieder. Andere Perspektiven darüber, wie die Thematik im Unternehmen und insbesondere von betroffenen MitarbeiterInnen und Landesgesellschaften wahrgenommen wird, wurden nicht berücksichtigt. Die Ergebnisse spiegeln daher die einseitige Perspektive der HR-Verantwortlichen wider. Es wurde von den befragten HR-ExpertInnen überwiegend die Meinung vertreten, dass die Beurteilungssysteme in den befragten MNU problemlos in allen Ländern funktionieren. Einblicke in das tatsächliche Ausmaß darüber, wie kulturkonform die internationalen Mit-

arbeiter die Systeme empfinden und wie effektiv diese Systeme in den Ländern ihren Zweck erfüllen, blieben in dieser Arbeit aber offen und wären weitere interessante Forschungsfelder.

Weiters konnten in der Studie keine vorab vermuteten Zusammenhänge zwischen dem Standardisierungsgrad der Beurteilungssysteme bzw. dem Ausmaß der Kulturanpasstheit und der Internationalisierungs- bzw. HR-Strategie der befragten MNU gefunden werden. Ob dies daran liegt, dass die Zusammenhänge nicht vorhanden sind, oder dazu eine eingehendere Analyse der Internationalisierungsstrategien nötig wäre, um diese zu erkennen, blieb allerdings offen. Hier wäre eine tiefergehende Analyse nötig, um diese interessante Frage zu klären.

**Stärken der Studie.** Trotz der Aktualität der Themen Performance Management bzw. Leistungsbeurteilung und Kultur, gibt es bisher kaum Forschungsarbeiten zu dem Thema, insbesondere für den internationalen Kontext von MNU. Die vorliegende Studie bietet vor diesem Hintergrund erstmals einen Überblick über die Einschätzungen von HR-Verantwortlichen führender österreichischer Industrieunternehmen zum Einfluss von Kultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung und die praktische Vorgehensweise im Rahmen der internationalen Leistungsbeurteilung von 14 österreichischen MNU. In der vorliegenden Studie konnte einerseits gezeigt werden, welche Aspekte von Leistungsbeurteilungen von HR-ExpertInnen als kultursensibel wahrgenommen werden und daher einen Einfluss auf die Effektivität von internationalen Leistungsbeurteilungssystemen in MNU haben können. Andererseits bietet die Studie erstmals einen Überblick darüber, wie standardisiert 14 führende österreichische Industrieunternehmen im Rahmen ihrer internationalen Leistungsbeurteilungen vorgehen und in welchem Ausmaß Landeskultur tatsächlich berücksichtigt wird. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass HR-Verantwortliche zwar einen eindeutigen Einfluss von Kultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilungen sehen, das tatsächliche Ausmaß der „Kulturanpasstheit“ allerdings als gering einzustufen ist. Diese Ergebnisse bieten sowohl Anknüpfungspunkte für weiteren Forschungsarbeiten wie auch die Möglichkeit Empfehlungen für die Praxis abzuleiten.

**Implikationen für die Forschung.** Aufgrund der oben beschriebenen Hinweise auf die branchenabhängige Bedeutung von Kultur für den Beurteilungsprozess, wird empfohlen, weitere Untersuchungen zu diesem Thema in Branchen anzusiedeln, in welchen

die MitarbeiterInnenleistung bzw. die Interaktion der MitarbeiterInnen mit Kunden bzw. Landsleuten im Fokus steht, wie z.B. in der Handels- oder Dienstleistungsbranche. Andererseits wären Studien mit anderen MitarbeiterInnengruppen in MNU wünschenswert, um zu erheben, ob die Perspektive betroffener internationaler Mitarbeiter in Einklang mit den Einschätzungen der HR-Experten steht und ob hier tatsächlich, wie von den HR-ExpertInnen berichtet, keine Herausforderungen und Konflikte bestehen.

**Implikationen für die Praxis.** In der vorliegenden Arbeit konnte sowohl anhand von Theoriewerben, wie auch anhand der Meinung von HR-Verantwortlichen gezeigt werden, dass viele Aspekte des internationalen Leistungsbeurteilungsprozesses als kulturabhängig eingestuft werden können. Alle befragten HR-ExpertInnen sehen eine standardisierte Übertragung der Systeme in alle Länder als wenig effektiv. Trotzdem werden Beurteilungssysteme in vielen MNU in geringem Ausmaß an die lokalen Kulturen angepasst und Aspekte wie kulturell bedingte Beurteilungsfehler kaum berücksichtigt. Leistungsbeurteilungen können einerseits ein wichtiges Instrument zur Motivation und Leistungssteigerung von MitarbeiterInnen sein, müssen andererseits aber mit den kulturellen Gegebenheiten in Einklang stehen, um diesen Zweck auch erfüllen zu können. Beurteilungssysteme, die mit lokalen Kulturen nicht in Einklang stehen, können sich auf die Zufriedenheit und Gerechtigkeitsempfindungen der MitarbeiterInnen und in Folge auf deren Motivation, sowie die Beziehung zu ihren beurteilenden Vorgesetzten negativ auswirken. Für MNU bleibt daher zu empfehlen, nicht nur den Kommunikationsprozess, der mit der Beurteilung einhergeht, landesspezifisch zu gestalten. Vielmehr sollten unterschiedliche Landesgesellschaften- bzw. Kulturen auch in die Gestaltung der eigentlichen Systeme, d.h. in die Festlegung der Kriterien, Häufigkeit, Form und Bewertungsmaßstäbe der Beurteilung stärker einbezogen werden. Auch kultursensible Aspekte wie Gerechtigkeit, Motivationspotential und kulturbedingte Beurteilungsfehler, die derzeit scheinbar kaum im Bewusstsein der HR-Verantwortlichen verankert sind, sollten vermehrt bedacht werden. Zwar gaben alle HR-ExpertInnen an, einen Einfluss von Kultur auf Leistungsbeurteilungen zu sehen, kaum jemand konnte diesen Einfluss allerdings ohne genaue Nachfragen von sich aus konkretisieren oder beschreiben, was als Hinweis gesehen werden kann, dass bisher keine große Sensibilität für dieses Thema vorhanden war. Daher ist HR-Verantwortlichen und MNU generell zu empfehlen, eine größere Sensibilität für die Thematik Leistungsbeurteilung und Kultur zu erlangen. Dazu könnten die MNU als ersten Schritt ihre Systeme hinsichtlich der Zufriedenheit der verschiedenen Länder evaluieren. Regelmäßige Umfragen unter



verschiedenen MitarbeiterInnengruppen der Länder könnten dazu beitragen, kulturell bedingte Probleme im Beurteilungssystem- bzw. Prozess aufzudecken. Weiters wäre eine größere Sensibilität für die interkulturelle Beurteilungssituation, die in MNU in vielfältiger Weise auftreten kann, empfehlenswert. Je größer die kulturelle Distanz ist, desto schwieriger wird die Kommunikation und umso größer wird das Potential für kulturell bedingte Missverständnisse und Konflikte im Leistungsbeurteilungsprozess (Stock-Homburg, 2013, S. 436). In fast allen MNU gibt es allgemeine interkulturelle Trainings, allerdings keine Schulungen konkret für interkulturelle Beurteilungssituation. Aufgrund der großen Bedeutung dieser Situation für MNU und den dargestellten Auswirkungen kultureller Unterschiede, wären Schulungen für die Besonderheiten der interkulturellen Beurteilungssituation wünschenswert. Darin sollten speziell Aspekte wie kulturspezifische Beurteilungsfehler behandelt werden.

## Literaturverzeichnis

Adler, Nancy (2002). International dimensions of organizational behavior (4. Auflage). Ohio: South-Western.

Appelbaum, Steven H./Roy, Michel/Gilliland, Terry (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management decisions*, 49(4), 570-585.

Armstrong, Michael (2006). A handbook of human resource management practice (10. Auflage). London und Philadelphia: Kogan Page.

Biron, Michael/Farndale, Elaine/Paauwe, Jaap (2011). Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms. *The international journal of human resource management*, 22(6), 1294-1311.

Blom, Daniel/Liske, Karin/Mühle, Christian/Weibel, Peter (2007). Globales und lokales Human Resource Management in international tätigen Unternehmen mit Hauptsitz Schweiz. *Personal-Management SNP* 30.

Bolten, Jürgen (2005). Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen. Training, Coaching und Mediation. In Günter K. Stahl/Wolfgang Mayrhofer/Torsten Kühlmann (Hrsg.). *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 307-324). München: Rainer Hampp Verlag.

Briscoe, Dennis R./Claus, Lisbeth M. (2007). Employee performance management: policies and practices in multinational enterprises. In Arup Varma/Pawan S. Budhwar/Angelo DeNisi (Hrsg.). *Performance management systems. A global perspective* (S. 15-39). New York: Routledge Taylor and Francis e-Library.

Caligiuri, Paula M./Stroh, Linda K. (1995). Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line. *The international journal of human resource*, 6(3), 494-507.

Caligiuri, Paula/Tarique, Ibraiz (1999). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of world business*, 44, 336-346.

Cascio, Wayne F./Bailey, Elizabeth (1995). International human resource management: the state of research and practice. In: Shenkar, Oded (Hrsg.). *Global perspectives of human resource management* (S. 15-36). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Chiang, Flora F.T./Birtch, Thomas A. (2010). Appraising performance across borders: an empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. *Journal of management studies*, 47(7), 1365-1393.

Cooke, Fang Lee (2007). Performance management in china. In Arup Varma/Pawan S. Budhwar/Angelo DeNisi (Hrsg.). *Performance management systems. A global perspective* (S. 193-209). New York: Routledge Taylor and Francis e-Library.

DeNisi, Angelo S./Pritchard, Robert D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and organization review*, 2(2), 253-277.

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (6. Auflage). Marburg: Eigenverlag.

Erdogan, Berrin/Kraimer, Maria L./Liden, Robert C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct. An examination in the performance appraisal context. *Journal of applied behavioral science*, 37(2), 205-222.

Fenwick, Marilyn (2004). International compensation and performance management. In Anne-Will Harzing/Joris Van Ruysseveldt (Hrsg.). International human resource management (2. Auflage) (S. 307-332). London/California/New Delhi: Sage Publications.

Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2013). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (10.Auflage) (S. 13-29). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2010). Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Gaida, Ingo W. (2011). Performance-Management im Zeichen der Globalisierung. Wie Unternehmen ihre Performance im internationalen Kontext ausrichten. In Matthias Hirtzel/Ingo W. Gaida (Hrsg.). Performance-Management in der Praxis. Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufbauen und sichern (S. 15-25). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gandi, Archana/Mittar, Suruchi (2015). Performance appraisal – a step to performance management – merchandisers in indian apparel industry. International journal of scientific progress and research, 14(2), 95-102.

Ghoshal, Sumantra/Bartlett, Christopher A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. Academy of management review, 15(4), 603-625.

Griffin, Richey W./Pustay, Michael W. (2010). International business (6. Auflage). Boston: Pearson.

Haidinger, Wolfgang/Riemer, Gerhard/Schneider, Herwig W. (2009). Internationale Leitbetriebe in Österreich. Wien: Industriellenvereinigung.

Hall, Edward T./Hall, Mildred Reed (1990). Understanding cultural differences. Boston: Intercultural Press Inc.

Heenan, David A./Perlmutter, Howard V. (1979). Multinational organization development. Reading: Addison-Wesley Publishing Co.

Hill, Charles W.L. (2012). International business – competing in the global marketplace. New York: McGraw-Hill Irwin.

Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan (2009). Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (5. Auflage). München: Deutscher Taschenbuchverlag.

House, Robert/Javidan, Mansour/Hanges, Paul/Dorman, Peter (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to the project globe. *Journal of world business*, 37, 3-10.

Kluckhohn, Florence/Strodtbeck, Fred L. (1973). Variations in value orientations. London: Greenwood Press.

Koopman, Paul L./Den Hartog, Deanne N./Konrad, Edvard (1999). National culture and leadership profiles in europe: some results from the globe study. *European journal of work and organizational psychology*, 8(4), 503-520.

Kruse, Jan (2011). Reader: Einführung in die qualitative Interviewforschung. Freiburg: Institut für Soziologie.

Lengnick-Hall, Mark L./Lengnick-Hall, Cynthia A./Andrade, Leticia S./Drake, Brian (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human resource management review*, 19, 64-85.

Mayrhofer, Wolfgang/Kühlmann, Torsten M./Stahl, Günter K. (2005). Internationales Personalmanagement. Anspruch und Wirklichkeit. In Günter K. Stahl/Wolfgang Mayrhofer/Torsten Kühlmann (Hrsg.). *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 1-23). München: Rainer Hampp Verlag.

Milliman, John/Nason, Stephen/Gallagher, Elayne/Huo, Paul/Von Glinow, Mary Ann/Lowe, Kevin B. (1998). The impact of national culture on human resource management practices: the case of performance appraisal. *Advances in international comparative management*, 12, 157-183.

Milliman, John/Nason, Stephen/ Zhu, Cherrie/De Cieri, Helen (2002). An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in north and central america and the pacific rim. *Human resource management*, 41(1), 87-102.

Murphy, Kevin R./Cleveland, Jeanette N. (1995). *Understanding performance appraisal. Social, organizational and goal-based perspectives*. California: Sage Publications.

Narcisse, Sharon/Harcourt, Mark (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a saint lucian case study. *International journal of human resource management*, 19(6), 1152-1169.

Paik, Yongsun/Vance, Charles M./Stage, Daniel H. (2000). A test of assumed cluster homogeneity for performance appraisal management in four southeast asian countries. *International journal of human resource management*, 11(4), 736-750.

Perlmutter, Howard V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia journal of world business*, 4(4), 9-18.

Ratkovic, Tatjana/Jovanovska, Mimoza B./Labrovic, Jelena A. (2014). International performance management – issues and challenges. Beitrag in den Proceedings des international symposium symorg 2014, Zlatibor/Serbien, 6.-10. Juni 2014.

Scherer, Klaus/Brosch, Tobias (2009). Culture-specific appraisal biases contribute to emotion dispositions. *European journal of personality*, 23, 265-288.

Schneider, Herwig W./Lengauer, Sandra D./Brunner, Philipp/Dorfmayr, Roman/Ramharter, Christina (2013). Österreichische Leitbetriebe als Marktführer auf globalen Märkten. Online: [http://www.iv-net.at/d3927/leitbetriebe\\_studie-pressekonferenz\\_dezember\\_2013.pdf](http://www.iv-net.at/d3927/leitbetriebe_studie-pressekonferenz_dezember_2013.pdf) [Abruf am 5.10.2015].

Scholz, Christian (2000). Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen (5. Auflage). München: Vahlen Verlag.

Schreyögg, Georg (2008). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (5.Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwartz, Shalom H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology: an international review*, 48(1), 23-47.

Sitkin, Alan/Bowen Nick (2010). International business. Oxford: Oxford Univ. Press.

Sparrow, Paul/Brewster, Chris/Harris, Hilary (2004). Globalizing human resource management. New York und London: Routledge.

Stock-Homburg, Ruth (2013). Personalmanagement. Theorien, Konzepte, Instrumente (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles (1993). Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business. London: Nicholas Brealey Publishing.

Van Buren, Harry J./Greenwood, Michelle/Sheehan, Cathy (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human resource management review*, 21(3), 209-220.

Vance, Charles/Paik, Yongsun (2010). Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management (2. Auflage). New York: M.E. Sharpe.

Vance, Charles M./McClaine, Shirley R./Boje, David M./Stage, Daniel H. (1992). An examination of the transferability of traditional performance appraisal principles across cultural boundaries. *Management international review*, 32(4), 313-326.

Varma, Arup/Pichler, Shaun/Srinivas, Ekkirala S. (2005). The role of interpersonal affect in performance appraisal: evidence from two samples – the us and india. *International journal of human resource management*, 16(11), 2029-2044.

Varma, Arup/Budhwar, Pawan S./DeNisi, Angelo (2007). Performance management around the globe: introduction and agenda. In Arup Varma/Pawan S. Budhwar/Angelo DeNisi (Hrsg.). *Performance management systems. A global perspective* (S. 3-14). New York: Routledge Taylor and Francis e-Library.

### **Online Quellen:**

<http://geert-hofstede.com/countries.html> [Abruf am 10.3.2016].



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Machtdistanz und das Arbeitsleben .....	Seite 18
Abbildung 2: Kollektivismus und das Arbeitsleben .....	Seite 19
Abbildung 3: Maskulinität und das Arbeitsleben .....	Seite 20
Abbildung 4: Unsicherheitsvermeidung und das Arbeitsleben .....	Seite 21
Abbildung 5: Langfristorientierung und das Arbeitsleben .....	Seite 22
Abbildung 6: Ausprägungen der Kulturdimensionen .....	Seite 22
Abbildung 7: Systematisierung von Beurteilungskriterien .....	Seite 30
Abbildung 8: Kulturelle Unterschiede im Kommunikationsstil .....	Seite 35
Abbildung 9: Systematisierung internationaler Beurteilungskonstellationen .....	Seite 38

## Leitfaden zum Thema Einfluss von Kultur auf Leistungsbeurteilungen

### Einstieg

#### 1. Leitfrage

Zum Einstieg und um den Expertenstatus in der Arbeit rechtfertigen zu können

*Können Sie mir zu Beginn bitte ein bisschen über Ihre Tätigkeit im Unternehmen erzählen?*

Inhaltliche Aspekte, die aufgegriffen werden sollten

Nachfragen

#### 2. Leitfrage

Wird gestellt, um das Unternehmen bezüglich internationaler Strategie einordnen zu können (ethnozentrisch/geozentrisch...) und in der Arbeit Rückschlüsse bezüglich Ausmaß der Berücksichtigung von Kultur auf die Strategie zu ziehen

*Könnten Sie mir als nächstes ein bisschen etwas über die internationale HR-Strategie des Unternehmens erzählen?*

Inhaltliche Aspekte, die aufgegriffen werden sollten

Nachfragen

- HR-Funktionen global

- Welche HR-Funktionen werden denn unternehmensweit von der Zentrale aus durchgeführt?

- HR-Funktionen lokal	- Welche HR-Funktionen werden lokal in den Standorten durchgeführt?
- zentrale oder dezentrale Steuerung?	- Wieviel Autonomie besitzen denn die Auslandsstandorte?

### Wie beurteilen HR-Verantwortliche den Einfluss von Kultur auf LB?

#### 3. Leitfrage

Frage wird gestellt, um die persönliche Meinung zu erheben, ob der Befragte einen Einfluss von Kultur auf LB sieht und welche Aspekte er für kultursensibel hält. Dadurch soll Subfrage 2 beantwortet werden. Durch das fallweise "Nachfragen" soll sichergestellt werden, dass die wichtigsten Aspekte aufgegriffen werden.

***In meiner Arbeit beschäftige ich mich mit dem Einfluss von Landeskulturen auf Leistungsbeurteilungen. Leistungsbeurteilungen werden in verschiedenen Ländern und Kulturkreisen ja recht unterschiedlich durchgeführt. Wie beurteilen Sie denn so generell den Einfluss von Landeskultur auf das Instrument der Leistungsbeurteilung?***

Inhaltliche Aspekte, die aufgegriffen werden sollten	Nachfragen
- Wird Einfluss von Kultur gesehen? Wenn ja wo?	- Welche Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses halten Sie denn für besonders kultursensibel?
- Wenn nein, warum?	- Warum glauben Sie, dass Kultur keinen Einfluss auf LB hat?
-Welche Kulturkreise am unterschiedlichsten?	- Bei welchen Ländern oder Kulturkreisen würden Sie denn so die größten Unterschiede zu unseren österreichischen Praktiken sehen?
- Einfluss auf Zielsetzungen	- Wie beurteilen Sie den Einfluss von Kultur auf die Ziele die man mit Leistungsbeurteilungen verfolgt?
- Einfluss auf Kriterien	- Wie beurteilen Sie den Einfluss von Kultur auf die Kriterien der Beurteilung?

- Einfluss auf Häufigkeit/Form	- Wie beurteilen Sie den Einfluss von Kultur auf die Häufigkeit und die Form von Beurteilungen?
- Transfer des LB-Prozesses in andere Kulturen effektiv?	-Denken Sie, dass es in einem MNU effektiv ist, den LB-Prozess eins zu eins in alle Länder zu übertragen?
- Akzeptanz von LB	- Wie beurteilen Sie denn so generell die Akzeptanz von Leistungsbeurteilungen in verschiedenen Ländern/Kulturen?

#### 4. Leitfrage

Diese Frage dient auch der Beantwortung von Subfrage 2. Kulturelle Unterschiede werden in internationalen (interkulturellen) Beurteilungssituationen besonders tragend, deshalb gibt es dazu eine eigene Frage. Es sollen Auswirkungen von Kultur und Problembereiche (kulturelle Verzerrungen, Fehlurteile etc. ) angesprochen werden. Wie man damit im Unternehmen umgeht wird mit Leitfrage 6 erhoben, um die Forschungs-Subfrage 3 beantworten zu können.

***Welche Rolle spielt denn Ihrer Meinung nach Kultur, wenn Beurteiler und Beurteilte aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen? Beispiel: Eine entsendete österreichische Führungskraft beurteilt einen chinesischen Mitarbeiter in China?***

Inhaltliche Aspekte, die aufgegriffen werden sollten	Nachfragen
- Auswirkungen kultureller Unterschiede?	- Wie wirken sich kulturelle Unterschiede auf den internationalen LB-Prozess aus?
-Problembereiche?	- Welche Probleme/Konflikte können da durch den unterschiedlichen kulturellen Hintergrund ihrer Meinung nach entstehen?
- Urteilsbildungsprozess, unterschiedliche Wahrnehmung des Leistungsverhaltens?	- Wie könnte sich der unterschiedliche kulturelle Hintergrund denn auf das Ergebnis der Beurteilung auswirken?
- Kommunikationsprozess?	- Wie könnten sich kulturelle Unterschiede auf den Kommunikationsprozess im Rahmen der Beurteilung auswirken?

**Wie berücksichtigen MNU den Einfluss von Kultur im Rahmen ihrer LB-Systeme?**

**5. Leitfrage**

Durch diese Frage soll die Beantwortung von Subfrage 3 ermöglicht werden. Berücksichtigen MNU den Einfluss der unterschiedlichen Landeskulturen und wenn ja wie, wenn nein, warum nicht?

***Mich würde nun interessieren, wie man denn in einem internationalen Unternehmen mit dem Thema LB und Kultur umgeht. Können Sie mir etwas über ihr LB-System erzählen und darüber welche Rolle die unterschiedlichen Landeskulturen dabei für den LB-Prozess in den verschiedenen Auslandsstandorten spielen?***

Inhaltliche Aspekte, die aufgegriffen werden sollten	Nachfragen
- Gibt es PM-System oder in welcher Form werden LB durchgeführt?	- Wie und zu welchem Zweck werden denn LB bei Ihnen durchgeführt?
-Zentral vorgegebene global einheitliche Beurteilungssysteme?	-Wie unterscheiden sich die landesspezifischen Leistungsbeurteilungen hinsichtlich Kriterien, Häufigkeit und Form über die Länder hinweg?
-Einheitliche Kriterien, Häufigkeit, Formalisierungsgrad etc., einheitliche Ausgestaltung des Prozesses in allen Ländern?	
-Warum einheitlich?	-Warum werden die LB-Systeme nicht an lokale Kulturen angepasst?
-Warum nicht einheitlich?	-Warum führen Sie LB in verschiedenen Ländern unterschiedlich durch?

- Wie kann man dennoch den unterschiedlichen Kulturen gerecht werden?	- Wie kann man denn im Rahmen von internationalen LB-Systemen aus Ihrer Sicht überhaupt versuchen, den unterschiedlichen Kulturen gerecht zu werden?
-Effektivität?	- Wie gut funktioniert dieses LB-System in verschiedenen Ländern? Welche Probleme gibt es aus ihrer Erfahrung in den verschiedenen Kulturen?
-Herausforderungen?	- Wo sehen Sie denn im Unternehmen die größten Herausforderungen bei der internationalen Gestaltung des LB-Prozesses?

<b>6. Leitfrage</b>	
Diese Frage dient auch der Beantwortung von Subfrage 3 und soll erheben, wie Kultur im Unternehmen im Rahmen interkultureller Beurteilungssituationen berücksichtigt wird.	
<b><i>Nun würde mich noch interessieren, wie Sie im Unternehmen mit internationalen Beurteilungssituationen umgehen, bei denen Beurteiler und Beurteilte einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund haben?</i></b>	
Inhaltliche Aspekte, die aufgegriffen werden sollten	Nachfragen
- Kompetenzen für Beurteiler? Interkulturelle Kompetenz?	- Welche Kompetenzen sollte denn eine Führungskraft, die interkulturelle Beurteilungen durchführt, in Ihrem Unternehmen denn haben?
- Wie vermittelt man diese?	- Wie vermitteln Sie Führungskräften die nötigen Kompetenzen um interkulturelle Beurteilungen durchführen zu können?
- Wie Probleme vermeiden?	- Was gibt es sonst zu beachten, um Probleme aufgrund des unterschiedlichen kulturellen Hintergrundes zu vermeiden?

**7. Leitfrage**

Ausstiegsfrage, um sicherzustellen, dass alles aus Sicht der Person Wichtige zum Thema gesagt wurde.

*Gibt es abschließend noch etwas, das Sie zum Thema sagen möchten und das noch nicht besprochen wurde?*

**Inhaltliche Aspekte, die aufgegriffen werden sollten**

**Nachfragen**

--

--

# Kategoriensystem Auswertung

Kategorie	Subkategorie	Aspekte
<b>1. Expertenmeinung zum Einfluss von Kultur auf LB</b>		
<b>1.1 Kultursensible Aspekte des LB-Prozesses</b>		Definition von LB, Einfluss von Kultur generell
	<b>Kommunikationsprozess</b>	Direktheit und Klarheit der Kommunikation, Offenheit der Kommunikation
	<b>Formalisierungsgrad und Häufigkeit</b>	Ausmaß an Formalisierung, Regeln, Häufigkeit
	<b>Ergebnis der Beurteilung</b>	Kulturabhängigkeit des Ergebnisses, Zielerreichungsgrade, Tendenz zu positiven/strengen Beurteilung
	<b>Interkulturelle Beurteilungssituation</b>	Auswirkungen der kulturellen Unterschiede, Probleme/Konflikte, Beurteilungsfehler
<b>1.2 Einfluss nach Landeskulturen</b>	<b>Länder mit großen Abweichungen zu österreichischen Praktiken</b>	Asien/China, USA, Unterschiede innerhalb Europas, Vorurteile, Globalisierungseffekte
<b>1.3 Effektivität standardisierter Systeme</b>		Standardisierte Systeme- effektiv oder nicht?, Gründe für Standardisierung
<b>2. LB-Systeme der befragten Unternehmen</b>		



<b>2.1 Internationalisierungs- und Personalstrategie</b>		Ausmaß der zentralen Steuerung, HR-Funktionen zentral/dezentral
<b>2.2 Definition von LB</b>		Form der Beurteilung, Prozess, Konsequenzen
<b>2.3 Internationaler Standardisierungsgrad</b>		Systeme standardisiert, lokal, glocal,
<b>2.4 Berücksichtigung der Landeskulturen</b>		Generelle Rolle der Kultur, Berücksichtigung nach MA-Gruppen (FK-Nicht FK), wie wird Kultur berücksichtigt?
<b>2.5 Interkulturelle Personalentwicklung</b>		Interkulturelle Beurteilungskompetenz, interkulturelle Maßnahmen, interkulturelle Beurteilerschulungen