

---

# Forschung und Praxis an der FHWien der WKW

**Reihe herausgegeben von**  
FHWien der WKW, Wien, Österreich

Die Schriftenreihe der FHWien der WKW richtet sich an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen, an Experten und Expertinnen aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie an Studierende und Lehrende.

Zu den vorrangigen Themengebieten zählen Unternehmensführung, Finanzwirtschaft, Immobilienwirtschaft, Journalismus und Medien, Kommunikationsmanagement, Marketing und Sales, Personal und Organisation ebenso wie Unternehmensethik und Hochschuldidaktik. In den einzelnen Bänden werden neue Entwicklungen und Herausforderungen der wirtschaftlichen Praxis mit innovativen Ansätzen untersucht. Aufbauend auf den Ergebnissen der vielfältigen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten werden wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen und Werkzeuge für die Praxis vorgestellt.

Durch die systematische Verbindung von Wissenschaft und Praxis unterstützt die Reihe die Leser und Leserinnen in der fundierten Erweiterung ihres Wissens und ihrer Kompetenzen in aktuellen Handlungsfeldern der Wirtschaftspraxis.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13442>

---

Barbara Covarrubias Venegas · Katharina Thill  
Julia Domnanovich  
(Hrsg.)

# Personalmanagement

Internationale Perspektiven und  
Implikationen für die Praxis

 Springer Gabler



*Herausgeber*

Barbara Covarrubias Venegas  
Institut für Personal und Organisation  
FH Wien der WKW  
Wien, Österreich

Julia Domnanovich  
Institut für Personal und Organisation  
FH Wien der WKW  
Wien, Österreich

Katharina Thill  
Institut für Personal und Organisation  
FH Wien der WKW  
Wien, Österreich

ISSN 2510-2281                      ISSN 2510-229X (electronic)  
Forschung und Praxis an der FH Wien der WKW  
ISBN 978-3-658-15169-0            ISBN 978-3-658-15170-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-15170-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Coverfoto: © FH Wien der WKW/Andreas Balon

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Aufgaben- und Anforderungsstrukturen fast jeder Abteilung, bzw. jedes Arbeitsplatzes in einem Unternehmen sind nur noch ansatzweise mit den Aufgaben von vor 20 Jahren vergleichbar. Die Globalisierung der Arbeitswelten, der demografische Wandel und die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie stellen neue Anforderungen an das Personalmanagement. Damit einhergehend haben sich die Aufgabefelder des Personalmanagements entsprechend verändert. Die Komplexität hat, auch durch die internationale Dimension der Personalarbeit, stark zugenommen. Insbesondere große und multinationale Unternehmen sind diesem Wandel unterworfen wie bspw. durch tief greifende Veränderungen wie dem Aufbau von Wertschöpfungscenter-Strukturen bis hin zur Verlagerung administrativer HR-Agenden ins Ausland (offshoring). Die zunehmende kulturelle Vielfalt und damit einhergehend die Anforderungen an das Diversity Management, die Führungsarbeit, aber auch Lernen und Kompetenzentwicklung als Teilbereiche des Personalmanagements, stellen auch vorwiegend lokal tätige Unternehmen vor neue Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Darüber hinaus verändern sich auch die Erwartungen, getrieben durch den gesellschaftlichen Wertewandel, die MitarbeiterInnen an das Personalmanagement und Organisationen im Allgemeinen stellen. In den Organisationen selbst verändern sich die Erwartungen der Stakeholder an HR, durch eine Neuausrichtung der HR-Dienstleistungen einen substanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. An dieser Stelle sei beispielsweise eine stärker geforderte Beratungskompetenz erwähnt, welche es gilt im HR aufzubauen.

Das Aufgabenspektrum von HR umfasst heute vielfältige neue Rollen, welche mitunter auch neuer oder adaptierter Kompetenzen bedürfen.

Rolle und Funktion des Personalmanagements sind im Wandel. Genau an dieser Stelle setzt der vorliegende Sammelband an. Es ist uns gelungen ein Spektrum an vielfältigen Beiträgen aus der Wissenschaft sowie aus Praxis des HRM/des Personalmanagements zusammen zu stellen, welche sich mit unterschiedlichen Themenbereichen des Personalmanagements befassen - und dies unter Einbezug einer internationalen Perspektive. Die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes werfen einen mitunter kritischen Blick auf die Aufgaben, neuen Rollen und alternativen Ansätze im Personalmanagement.

**Der Sammelband gliedert sich in folgende sechs Teile:**

Teil I: HRM im internationalen Kontext: Fragen – Herausforderungen – Chancen

Teil II: Internationale Perspektiven auf Veränderungen in Organisationen

Teil III: Internationale Perspektiven auf Diversity

Teil IV: Internationale Perspektiven auf Leadership

Teil V: Internationale Perspektiven auf Lernen und Kompetenzentwicklung

Teil VI: Internationale Perspektiven auf Karrieremanagement

Dieser Sammelband soll Führungskräften und MitarbeiterInnen aus Personalabteilungen neue Impulse geben, um die vielfältigen Veränderungen in den Organisationen aktiv zu begleiten. Studierenden soll dieser Sammelband als Vertiefungsliteratur im Bereich Personalmanagement mit einer internationalen Perspektive dienen und einen Anreiz für weiterführende Recherchen und eigene Untersuchungen im Rahmen von Abschlussarbeiten bieten. Den kritischen Stimmen in Organisationen werden Anregungen zu weiterführenden Überlegungen über die aktuellen Aufgaben und die Zukunft des Personalmanagements in ihrem jeweiligen Umfeld gegeben, mit der unverzichtbaren Botschaft, dass Personalmanagement eine wesentliche Ressource für den Unternehmenserfolg darstellt.

The best way to predict the future is to create it.

*Peter Drucker*

*(US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft)*

Wien, April 2017

Barbara Covarrubias Venegas  
Katharina Thill  
Julia Domnanovich

---

## Danksagung

Zukunftsorientierte Fachhochschulausbildungen setzen die Anbindung an die Forschung und die Teilnahme am Prozess der Wissenserzeugung voraus. Forschung an Universitäten, aber insbesondere an Fachhochschulen, ist dabei auf Fördermittel angewiesen. Die MA23/Stadt Wien fördert Forschungs- und Entwicklungsprojekte an den Wiener Fachhochschulen, die dem Ziel dienen, die Lehre durch Forschung und Entwicklung zu bereichern. Des Weiteren soll dadurch das Angebot an hochwertigen und zukunftssträchtigen Qualifizierungsmöglichkeiten für die Wiener Bevölkerung verbessert, sowie für die Wiener Unternehmen in den Zukunftsbranchen ein ausreichendes Angebot an Fachkräften gesichert werden.

Der vorliegende Sammelband entstand im Rahmen des MA23 geförderten Forschungs- und Lehrteams HR<sup>PROGRESS</sup>, welches von Jänner 2014 bis Dezember 2016 am Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW ([www.fh-wien.ac.at/pwoe](http://www.fh-wien.ac.at/pwoe)) angesiedelt war. Die Erkenntnisse des MA23 Forschungs- und Lehrteams HR<sup>PROGRESS</sup> zu dem Thema „Veränderung der HR-Rollen und neue Kompetanzanforderungen“ wurden auf internationalen, wissenschaftlichen Konferenzen diskutiert, auf Branchenveranstaltungen vorgestellt, im Rahmen von Lehrveranstaltungen unterschiedlicher Universitäten unterrichtet und sind in die Entwicklung von Studienplänen an der FHWien der WKW eingeflossen.

An dieser Stelle möchte ich meinen Dank an die Förderstelle Stadt Wien/MA23 aussprechen, denn ohne diese Förderung wäre ein so umfassendes Forschungsprojekt sowie die Erstellung dieses Sammelbandes nicht möglich gewesen.

Besonderer Dank gilt insbesondere meinen Kolleginnen Dipl.-Sozialw.<sup>in</sup> (Univ.) Katharina Thill und Julia Domnanovich M.A., die in den vergangenen Jahren mit mir gemeinsam an diesem spannenden Thema geforscht haben, sowie Maija Worek M.Sc., die in der Endphase der Erstellung maßgeblich für die Finalisierung des Sammelbands verantwortlich war. Ein so umfangreiches Forschungsprojekt wäre jedoch ohne die interne Unterstützung nicht möglich gewesen: an dieser Stelle besonderer Dank an FH-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Gudrun Gaedke (Leiterin des Instituts für Personal & Organisation), die mich in allen Phasen des Projektes zu Fragen inhaltlicher und auch organisatorischer Natur immer unterstützt hat. Abschließend gilt auch der Dank der

FHWien der WKW, welche dieses Projekt in der internen Schriftenreihe zur Publikation genehmigt hat.

Ein Projekt in diesem Ausmaß wäre ohne ein kompetentes und engagiertes Team nicht bewältigbar gewesen. In Ländern zu forschen, in denen man selbst nicht tätig ist, birgt für ForscherInnen besondere Herausforderungen und diese zu meistern ist uns u. a. durch die Kooperation mit Partnerhochschulen in Tschechien, der Slowakei und Ungarn gelungen. Unsere internationalen ForschungspartnerInnen Prof. Dr. József Poór (János Selye Universität Slowakei, sowie Szent István Universität/Ungarn), doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D. (Mendel Universität Brunn/Tschechien) und Zdeňka Konečná, Ph.D., (Technische Universität Brunn/Tschechien), sowie die beteiligten wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, waren bedeutend in die inhaltliche Diskussion involviert: auch hierfür möchte ich es nicht verabsäumen mich zu bedanken:

Děkuji! Ďakujem! Köszönet!  
Dankeschön!

April 2017

Mag.<sup>a</sup> Barbara Covarrubias Venegas  
Projektleiterin  
MA23 Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>  
Wien

Gefördert von



StoDt+Wien



---

## In Gedenken an

*In the end, it's not the years in your life that count.*

*It's the life in your years.*

Abraham Lincoln

Im Namen der HerausgeberInnen und des Instituts für Personal & Organisation der FHWien der WKW möchten wir diese Seite einer unserer Autorinnen dieses Sammelbandes widmen: Frau Univ.-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Iris C. Fischlmayr, welche am 7. Juni 2017 aus dem Leben gerissen worden ist.

Als Wissenschaftlerin hat sich Iris Fischlmayr nicht nur in Österreich, sondern auch international einen Namen gemacht. Ihre Expertise im Interkulturellen und Internationalen Management war international gefragt, von der internationalen Scientific Community anerkannt und mehrfach ausgezeichnet. Besonders hervorgehoben seien ihre Forschungsaktivitäten zu Expatriation, zu multikulturellen virtuellen Teams, zu Rollenbildern im Berufsleben und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Ihr mit Dr.<sup>in</sup> Iris Kollinger gemeinsam verfasster Buchbeitrag in dem vorliegenden Sammelband beschäftigt sich mit den Höhen und Tiefen von VielfliegerInnen: ein Beitrag, der die Herausforderungen von VielfliegerInnen, sowie Handlungsbedarf und Instrumente des Personalmanagements aufzeigt.

Unser tiefes Mitgefühl gilt ihrer Familie, ganz besonders ihrer Tochter Laetizia und ihrem Mann Prof. Michael Tumpel, sowie ihren vielen Freundinnen und Freunden.

Mit Iris Fischlmayr verlieren wir eine Persönlichkeit mit Strahlkraft. Ihr besonderes Wirken sowie ihr Engagement für Wissenschaft und Gesellschaft werden immer in Erinnerung bleiben.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I HRM im internationalen Kontext: Fragen – Herausforderungen – Chancen

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Das Schweigen der Lämmer? Internationales Personalmanagement und die großen gesellschaftlichen Fragen – Plädoyer für eine Neuorientierung</b> . . . . . | 3  |
| Wolfgang Mayrhofer   |    |
| <b>2 Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für das internationale Personalmanagement</b> . . . . .   | 19 |
| Christine Güttel und Petra Schneider   |    |
| <b>3 Green HRM</b> . . . . .   | 41 |
| Maria-Delia Dron, Michael Müller-Camen und Lisa Obereder   |    |
| <b>4 The Changing Role of External Providers of HRM: Empirical Evidence from Consecutive Cranet Surveys</b> . . . . .  | 57 |
| József Poór, Geoffrey Wood, Zsuzsa Karoliny, Ildikó Éva Kovács, Andrew Gross, Ágnes Szlávicz, Nemanja Berber und Katalin Szabó                               |    |
| <b>5 Veränderte Rollen im HRM – neue Kompetenzanforderungen? Entwicklung eines HRM-Kompetenzmodells</b> . . . . .  | 77 |
| Barbara Covarrubias Venegas, Katharina Thill und Julia Domnanovich   |    |

## Teil II Internationale Perspektiven auf Veränderungen in Organisationen

|   |     |
|---|-----|
| <b>6 HR as a Change Agent for Agility: A Case Study at an International Non-Profit Organization</b> . . . . . | 105 |
| Neha Chatwani   |     |
| <b>7 Traditionelles Change Management – flexibel genug für multinationale Unternehmen?</b> . . . . .          | 117 |
| Sandra Angerer und Erwin Graf   |     |

### Teil III Internationale Perspektiven auf Diversity

- 8 Inklusion von Menschen mit besonderen Bedürfnissen in den Arbeitsprozess** ..... 133  
Alexandra Zimmermann und Gina Falkner
- 9 Diversity Management in der Teamarbeit in multikulturellen Organisationen** ..... 157  
Anett Hermann und Christiane Erten
- 10 Homophilie, Diversity und Feedback: eine soziale Netzwerkanalyse** ..... 179  
Madeline Frieling und Dominik E. Froehlich
- 11 Managers' Awareness of Their Decision Making: Discussing Cognitive Biases** ..... 193  
Marie-Therese Claes und Thibault Jacquemin
- 12 Das Management von unbewussten Vorurteilen im HRM: Rekrutierung und Bindung einer diversen Belegschaft** ..... 207  
Eithne Knappitsch und Sabine Caliskan
- 13 Unity in Diversity** ..... 231  
Martina Rašticová
- 14 Gender-Diversity-Netzwerk als Instrument zur Entwicklung einer Gender-Diversity-Kultur** ..... 245  
Ursula Liebhart und Sigrun Alten

### Teil IV Internationale Perspektiven auf Leadership

- 15 Verantwortungsvolle Führungskräfte in globalen Unternehmen** ..... 267  
Bettina Gehrke
- 16 Positive Leadership und Positive Psychologie im interkulturellen Kontext** ..... 283  
Markus Ebner
- 17 Führen mit Augenmaß: Vertrauen und Kontrolle** ..... 305  
Günther Kainz
- 18 Teams entwickeln ist schon schwer, virtuelle noch viel mehr?** ..... 325  
Steffi Bärmann und Christian Gauss-Kuntze

### Teil V Internationale Perspektiven auf Lernen und Kompetenzentwicklung

- 19 Vernetzung und globales Lernen** ..... 353  
Anita Lung

---

|   |  |            |
|---|--|------------|
| <b>20</b>   | <b>Alte Führungskraft, lernende Führungskraft? .....</b>   | <b>373</b> |
|   | Dominik E. Froehlich   |            |
| <b>21</b>   | <b>Lernen in einer sich verändernden Umwelt .....</b>  | <b>387</b> |
|   | Clemens Stieger und Bernhard Capek   |            |
| <b>22</b>   | <b>Zukünftige Herausforderungen in der Personalentwicklung<br/>und die sich daraus ergebenden neuen Rollen .....</b> | <b>411</b> |
|   | Christiana Scholz  |            |
| <b>23</b>   | <b>Interkulturelle Kompetenzerweiterung im weltweiten Servicevertrieb ...</b>  | <b>433</b> |
|   | Margarethe Überwimmer, Christine Ebner und Teresa Gangl  |            |
| <b>Teil VI Internationale Perspektiven auf Karrieremanagement</b> |  |            |
| <b>24</b>   | <b>Global Careers. ....</b>  | <b>453</b> |
|   | Nóra Szűcs   |            |
| <b>25</b>   | <b>Up in the Air – Höhen und Tiefen von VielfliegerInnen .....</b>   | <b>475</b> |
|   | Iris Kollinger und Iris Fischlmayr   |            |

---

## Über die Herausgeber

**Barbara Covarrubias Venegas** ist Researcher am Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW und leitet seit 2014 das von der Stadt Wien geförderte Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>. Studium der Betriebswirtschaft an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Österreich), der Università Cattolica del Sacro Cuore in Mailand (Italien) und der Universidad Técnica Federico Santa María in Valparaíso (Chile). Forschungs- und Vortragsschwerpunkte: Neue Arbeits- und Lernwelten, Altersdiversität, HR-Rollen & HR-Kompetenzen (Fokus CEE), Organisationskultur und Interkulturelles Management. Barbara Covarrubias Venegas leitet seit 2015 das academic committee für SIETAR Europa (Society for Intercultural Education, Training and Research, [www.sietareu.org](http://www.sietareu.org)), ist Vorsitzende und Ansprechpartnerin Wissenschaft von SIETAR Austria ([www.sietar.at](http://www.sietar.at)), als auch Secretary General der IACCM (International Association of Cross-Cultural Competence and Management/WU Wien). Review-tätigkeiten für internationale Konferenzen (u. a. European Academy of Management) und diverse wissenschaftliche Journals (u. a. EJIM European Journal for International Management; JEEMS Journal of East European Management Studies) und Member of the editorial board of the EJCCM European Journal of Cross-Cultural Competence and Management (inderscience publisher). Des Weiteren ist Barbara Covarrubias Venegas Mitherausgeberin eines special issues mit dem Titel „Strategic Cultural Intelligence and Intentional Action“, welcher 2017 im European Journal of Cross-Cultural Competence and Management erscheint.

**Katharina Thill** war von 2014 bis 2016 Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Stadt Wien geförderten Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup> an der FHWien der WKW; Forschungsschwerpunkt HR-Rollen & HR-Kompetenzen. Studium der Sozialwissenschaften an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Deutschland) und der Latvijas Universitāte Rīga (Lettland). Wissenschaftliche Weiterbildung in Organisationsentwicklung (Stiftung Universität Hildesheim). Engagement für Demokratisierung und Völkerverständigung – als Kollegiatin des Theodor Heuss Kollegs der Robert Bosch Stiftung (2005/2006) und als Lektorin der Robert Bosch Stiftung (2007–2009) an der Staatlichen Pädagogischen Universität Wolgograd (Russland). Derzeit Wissenschaftliche

Koordinatorin im Forschungsverein der Gemeinwohl-Ökonomie. Regionaler Schwerpunkt: Mittel- und Osteuropa.

**Julia Domnanovich** war von 2015 bis 2016 Research Assistant im Stadt Wien geförderten Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>. Studium der Politikwissenschaft an der Universität Wien und der Sozioökonomie an der Wirtschaftsuniversität Wien. Derzeit Research Associate am Center Corporate Governance and Business Ethics (CGBE) an der FHWien der WKW. Ihre Forschungsinteressen konzentrieren sich auf Forschungsmethoden, politökonomische Fragestellungen und Fragen der Unternehmensverantwortung.