Malte Krill

Mitarbeiterbindung im Einflussfeld gesellschaftlicher Modernisierung in Mittel- und Osteuropa

Eine Analyse am Beispiel der Automobilzulieferindustrie in Rumänien

PL ACADEMIC RESEARCH

PERSONALMANAGEMENT UND ORGANISATION
Herausgegeben von Volker Stein

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Gegenstand der vorliegenden Dissertation ist die Erforschung der Mitarbeiterbindung in internationalen Unternehmen der Automobil- und Automobilzulieferindustrie in Mittel- und Osteuropa mit Fokus auf Rumänien. Das Konstrukt der Mitarbeiterbindung sowie deren Instrumente werden dabei hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten für Unternehmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung untersucht. Gesellschaftliche Modernisierung, widergespiegelt durch verstärkte Individualisierung und rationaleres Verhalten aller Akteure, bildet dabei einen wichtigen dynamischen Einflussfaktor für die Erwartungen und das Bindungsverhalten der Mitarbeiter. Wirtschaftlich aufstrebende Regionen wie Mittel- und Osteuropa stehen relativ am Anfang dieses Modernisierungsprozesses. Daraus resultierende Veränderungen der Bindungsanforderungen speziell in diesen Regionen und potenzielle Ansätze für Unternehmen, darauf zu reagieren, werden diskutiert.

Der Arbeitsmarkt für gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte in Mittel- und Osteuropa ist gekennzeichnet durch niedrige Arbeitslosigkeit, starken Wettbewerb um die Kandidaten sowie eine vergleichsweise hohe Fluktuation.[1] Die Ansiedelung vieler internationaler Unternehmen und ihre Investitionen haben dazu geführt, dass die Arbeitslosigkeit in nahezu allen Staaten in Mittel- und Osteuropa erheblich gesunken ist. Beispielsweise hat in Rumänien, das seit 2007 Mitglied der EU ist, die Arbeitslosenquote von 8,6 Prozent in 2002 auf 7,2 Prozent im ersten Quartal in 2012 abgenommen.[2] Diese Arbeitslosenquote liegt im Vergleich zu beispielsweise Polen oder der Slowakei für das erste Quartal 2012 mit Werten von 9,9 beziehungsweise 13,7 Prozent deutlich niedriger.[3] Führt man eine Analyse innerhalb der jeweiligen Länder durch, so sind starke regionale Unterschiede feststellbar. Die Arbeitslosigkeit in der Region um Timisoara, das als eines der industriellen Zentren Rumäniens gilt, beträgt zum Beispiel lediglich 1,7 Prozent.[4] Die Löhne liegen hier bereits deutlich über dem Landesdurchschnitt.[5]

---

1 vgl. *Kaufmann/Panhans* (2006), 95; *Schulz* (2007), 149-151; *Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer* (2008), 11-12.

2 Datenquelle: *Eurostat* (2012a).

3 Datenquelle: *Eurostat* (2012a).

4 vgl. *Konsulat der Bundesrepublik Deutschland Temeswar* (2012).

5 vgl. *Vetter/Herz/Brüggmann* (2008).

Meist bieten Regionen wie die um Timisoara aufgrund ihrer Nähe zu Universitäten sowie den vorhandenen Sprachkenntnissen äußerst attraktive Bedingungen besonders für deutsche Investoren. Folgen sind die Ansiedelung weiterer Unternehmen und die damit verbundene Verschärfung der Knappheit personeller Ressourcen. Dieser Wettbewerb um die Kandidaten hat zu einem starken Anstieg der Löhne mit einer Annäherung an das westeuropäische Niveau geführt, wenn auch die absolute Differenz immer noch sehr groß ist.[6] So musste beispielsweise der zum Renault-Konzern gehörende rumänische Automobilhersteller Dacia im April 2008 einer Lohnerhöhung von 30 Prozent zustimmen. Das aufstrebende Unternehmen war zuvor fast drei Wochen bestreikt worden und hatte einen täglichen Produktionsausfall im Wert von ca. 10 Millionen Euro zu verbuchen.[7] Trotz Krise in der Automobilindustrie, von der Dacia in 2009 allerdings geringfügiger als der Gesamtmarkt betroffen war, konnten Belegschaft und Gewerkschaften Anfang 2010 eine weitere Lohnerhöhung von etwa 10 Prozent durchsetzen.[8] Insgesamt fielen die Lohnerhöhungen in Mittel- und Osteuropa in der Krisenzeit mit durchschnittlich 4,5 Prozent moderater aus als in der Zeit zuvor.[9] Eine Rückkehr zu Steigerungsraten auf Vorkrisenniveau stellte sich bereits 2011 wieder ein.[10]

Abbildung 1 zeigt die Veränderung der monatlichen Arbeitskosten einiger ausgewählter mittel- und osteuropäischer Länder und Deutschland im Zeitraum 1996 bis 2010, berechnet auf Basis des Euro. Auffallend ist dabei insbesondere die Entwicklung der Arbeitskosten in Rumänien, wo der Wert um 275 Prozent gestiegen ist.[11] Die absoluten Löhne in Rumänien liegen im Vergleich zu anderen mittel- und osteuropäischen Ländern allerdings noch auf niedrigerem Niveau, so dass der drastische Anstieg auch Teil eines gewissen „Nachholbedarfs“ ist.

Das steigende Lohnniveau und der damit verbundene zunehmende Wohlstand bieten wiederum Unternehmen aus weiteren Bereichen Marktchancen, sich beispielsweise mit Dienstleistungen zu positionieren. Zusätzlich siedeln sich nach der Anfangsphase Unternehmen an, die nicht zu den Pionieren bei Verlagerungen oder Neuaufbauten von Tochtergesellschaften in Mittel- und Osteuropa zählen.

---

6 vgl. *European Union* (2011a), 254-255.
7 vgl. *Focus Online* (2008).
8 vgl. *Automobil Produktion* (2010), 1.
9 vgl. *Bethkenhagen* (2010), 2.
10 vgl. *ECA International* (2011).
11 vgl. *Gillies* (2008), 35.

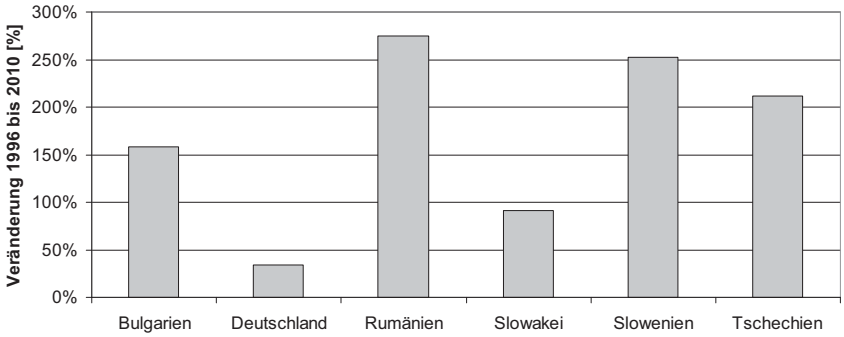

Abbildung 1: Veränderung der monatlichen Arbeitskosten 1996 bis 2010[12]

Damit bietet sich für gute und wechselwillige Kandidaten die Möglichkeit großer Gehaltssteigerungen innerhalb kurzer Zeit. Im Vergleich zu westeuropäischen Ländern liegt die Fluktuation in Mittel- und Osteuropa auch aus diesem Grund deutlich höher. Untersuchungen bestätigen Fluktuationsraten von ca. 25 Prozent in Rumänien.[13] Ähnlich verhält es sich auch in anderen Ländern in Mittel- und Osteuropa.[14]

Der Arbeitsmarkt in Mittel- und Osteuropa erweist sich damit aus Unternehmenssicht als schwierig. Die Bindung relevanter, gut ausgebildeter Mitarbeiter stellt vor diesem Hintergrund eine große Herausforderung dar. Kurzfristige Entspannungen auf dem Arbeitsmarkt, primär ausgelöst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise, können nicht zu einer mittel- bis langfristigen Verbesserung der Situation beitragen.[15] Frühere Erfahrungen wie beispielsweise die Krise von 2000/2001 haben gezeigt, dass sich während der Krisenphase die von entwickelten Industriestaaten ausgehenden Verlagerungstätigkeiten allgemein und auch speziell nach Mittel- und Osteuropa reduzieren, danach jedoch wieder stark ansteigen.[16] Offenbar nutzen die Unternehmen den Krisenzeitraum mit seinen beschränkten finanziellen Mitteln, um ihre Planungen neu auszurichten und diese anschließend bei steigender Konjunktur und den entsprechenden Finanzierungsmöglichkeiten umzusetzen. Die Verlagerungsaktivitäten deutscher Unternehmen befanden sich 2009 auf dem tiefsten Stand seit 15 Jahren.[17] Die seit

12 Datenbasis: *Eurostat* (2012b). Berechnet auf Basis des Euro.
13 vgl. *Häuser* (2010), 1; *Bethkenhagen* (2010), 2; *manager-magazin.de* (2008).
14 vgl. *IHK Ulm* (2009), 1-2.
15 vgl. *ECA International* (2011).
16 vgl. *Kinkel/Maloca* (2009), 3.
17 vgl. *Kinkel/Maloca* (2009), 3.

2010 auch gegenüber dem Vorkrisenniveau steigenden ausländischen Direktinvestitionen sind ein Indikator, dass Unternehmen verstärkt in Rumänien präsent sind oder die bestehenden Präsenzen ausbauen.[18]

Während der Wirtschaftskrise von 2009 hat die Fluktuation in Mittel- und Osteuropa spürbar abgenommen, da sich sowohl einheimische als auch ausländische Unternehmen mit Neueinstellungen zögerlich verhielten. Durch die rasche Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage im Bereich der Automobilindustrie – teilweise getrieben durch nationale Unterstützungsprogramme wie der Abwrackprämie in Deutschland – stieg die Fluktuation schnell wieder an, da gut ausgebildete Mitarbeiter von den Chancen zum Beispiel in sich neu ansiedelnden Betrieben profitieren wollten.[19]

Aktuell befindet sich die europäische Automobilindustrie – und mit ihr ihre Zulieferer – aufgrund rückläufiger Verkaufszahlen in einer sehr kritischen Phase.[20] Rückläufige Produktionszahlen führen zu nicht ausgelasteten Kapazitäten und erleichtern so Verlagerungen oder Konzentrationen auf bereits bestehende, kostengünstige Standorte.

Vor diesem Hintergrund wird sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt in Mittel- und Osteuropa mittel- bis langfristig aus Unternehmenssicht nicht merklich verbessern. Für Unternehmen stellt dies ein Problem dar, dem sie sich nicht verschließen können. Gerade in der Aufbauphase ist es für die Unternehmen wichtig, auf die Unterstützung kompetenter und erfahrener Mitarbeiter zählen zu können und nicht unnötig Ressourcen in das Basistraining ständig neuer Mitarbeiter zu investieren. Unternehmen müssen sich daher darauf vorbereiten, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um Fluktuation zu minimieren und ihre produktiven und gewinnbringenden Mitarbeiter zu halten. Dabei erweist sich gerade die Bindung selbst als ein erhebliches Problem.

Unabhängig von den situativen Bedingungen bestimmter Regionen oder Entwicklungsphasen eines Unternehmens stellt Bindung von Mitarbeitern eine Thematik dar, die schon seit einiger Zeit im Fokus betriebswirtschaftlicher Forschung steht.[21] Den Themen Fachkräftemangel, demografische Entwicklung sowie Kampf um Talente und geeignete Kandidaten müssen sich Unternehmen in

18 vgl. *Auswärtiges Amt* (2012); *KPMG* (2012); *Allgemeine Deutsche Zeitung für Rumänien* (2012).

19 vgl. *Kinkel/Spomenka* (2009), 8; auch *ECA International* (2011); *Focus online* (2008); *Auto Motor und Sport* (2008).

20 vgl. *Spiegel Online* (2012); *Automobil Produktion* (2012).

21 vgl. unter anderem *Bauer/Jensen* (2001); *Mitchell et al.* (2001), 337-352; *Ramlall* (2003), 63-72; *Michelman* (2003); *Brökermann/Pepels* (2004); *Szebel-Habig* (2004); *Gehlen* (2004); *vom Hofe* (2005); *Felfe* (2008); *Thom/Friedli* (2008); *Bruhn/Grund* (2010), 861-866, *Trost* (2012).

Deutschland wie auch in aufstrebenden Ländern stellen.[22] Der „War for Talents“[23] findet grenzübergreifend statt.

Aktuelle Studien in Deutschland zeigen, dass weitverbreitet Probleme bei der Besetzung von vakanten Positionen bestehen.[24] Die Unternehmensbefragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) stellt fest, dass zwei von fünf Unternehmen hierbei auf Schwierigkeiten stoßen und beispielsweise die Besetzung offener Stellen bei 37 Prozent der Unternehmen länger als zwei Monate dauert.[25] Dabei wird der Fachkräftemangel von jedem dritten Unternehmen in Deutschland als eine der größten Bedrohungen für die eigene wirtschaftliche Entwicklung angesehen.[26] Der Trend ist hierbei stark steigend.[27]

Nach einem Ausblick der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) auf die Weltwirtschaft in den nächsten Jahrzehnten werden insbesondere für Deutschland Wachstumsbeschränkungen aufgrund der überalterten Bevölkerung prognostiziert.[28] Eine überalterte Bevölkerung bei gleichzeitiger Stagnation und Reduktion der Einwohnerzahl bedeutet automatisch auch eine geringere Verfügbarkeit von Fachpersonal.

Eine Studie von *Bienzeisler/Bernecker* im Umfeld technischer Unternehmen aus dem Jahr 2008 zeigt, dass mehr als 60 Prozent der befragten deutschen Betriebe unter Fachkräftemangel leiden, ein Viertel davon sogar unter extremer Verknappung.[29] Dieser Mangel an Fachkräften führt zu negativen Auswirkungen auf das bereits bestehende Personal, beispielsweise durch Überlastung und verringerte Leistungsqualität, sowie zu geringerem Wachstum und verschlechterten Erfolgsaussichten der Unternehmen.[30]

Mit der gleichen Thematik müssen sich auch Unternehmen in Mittel- und Osteuropa auseinandersetzen. Die demografische Entwicklung stellt hier jedoch eher selten die Ursache der Probleme dar; Gründe sind primär eine grundsätzlich geringe Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal bedingt durch starke Ansie-

22 vgl. unter anderem *Groenewald* (2006a), 46-48; *Glen* (2006), 37-45; *von der Oelsnitz/Stein/Hahmann* (2007), 81-83; *Schmitt-Lechner* (2007), 28-38; *Reisch* (2008), 1; *Koppel/Plünnecke* (2009), 27-38; *Mesaros/Vanselow/Weinkopf* (2009), 9-20; *Binder* (2009), 139-150; *Schat* (2012), 32-38; *Wilhelm/Wuttke* (2012), 40-45; *Müller/Scholz* (2012), 68-81; *Baharian/Kouli/Ratazzi-Förster* (2012), 112-122..

23 *Michaels/Handfield-Jones/Axelrod* (2001), 1.

24 vgl. *Richter/Weiß* (2009), 69-70; *Kirchgeorg* (2009), 1; *Erdmann/Seyda* (2012), 20-26.

25 vgl. *DIHK* (2011), 7-8.

26 vgl. *DIHK* (2011), 5.

27 vgl. *DIHK* (2011), 5.

28 vgl. *Zeit Online* (2012).

29 vgl. *Bienzeisler/Bernecker* (2008), 10-11.

30 vgl. *Bienzeisler/Bernecker* (2008), 11-12.

delung neuer Unternehmen sowie Wissensmigration ins Ausland.[31] Die Folgen für die Unternehmen bleiben die gleichen.

Die vereinfachten Zugangsmöglichkeiten zu Information über vakante Stellen und verfügbare Kandidaten unterstützen Wechseltendenzen. Online-Stellenportale, Bewerber-Datenbanken sowie Newsletter zusätzlich zu den traditionellen Printmedien erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die „Richtigen" miteinander in Kontakt treten können.[32] Die weite Verbreitung und Nutzung von Personaldienstleistungsunternehmen tragen ebenfalls dazu bei.[33]

Um dem Thema Bindung zu entsprechen, setzen Unternehmen daher Mitarbeiterbindungssysteme ein. Die Maßnahmen reichen dabei von finanziellen Elementen wie marktgerechten Gehältern oder Retention-Boni über Weiterbildungsmöglichkeiten bis zu Programmen zur Gesundheitsvorsorge.[34] Dabei werden nicht unbedingt neue Instrumente beschrieben, aber ihre Einsatzmöglichkeiten werden unter bindungsbezogenen Aspekten neu akzentuiert.[35]

Solche Mitarbeiterbindungssysteme stützen sich auf die betriebswirtschaftliche Forschung zur Bindungstheorie.[36] Ziel ist es dabei, den Mitarbeiter zu einem freiwilligen und damit hoch motivierten Verbleiben im Unternehmen zu bewegen.[37] Teilweise finden sich auch Elemente einer Zwangsbindung wie beispielsweise die Rückzahlung von Weiterbildungskosten bei vorzeitigem Arbeitsplatzwechsel oder Wettbewerbsverbote in den Bindungssystemen.[38] Strukturierte Mitarbeiterbindungssysteme sind in entwickelten Ländern wesentlich weiter verbreitet als in aufstrebenden Ländern.[39]

Die bestehenden Konzepte weisen jedoch Limitationen auf. Insbesondere werden gesellschaftliche Veränderungen vernachlässigt. Gesellschaftliche Modernisierung, die sich aufgrund der Weiterentwicklung der Länder sowohl in entwickelten als auch in aufstrebenden Gesellschaften vollzieht, hat einen großen Einfluss auf Werte und Verhaltensweisen.[40] Diese Werte und Verhaltens-

31 vgl. *Kaufmann/Panhans* (2006), 190; *Mihalcea* (2007), 102-103; *Jürgens/Krzywdzinski* (2010), 18-19+114-118.
32 vgl. *Knoblauch* (2004), 103.
33 vgl. *Grunwald* (2001), 227-230.
34 vgl. *Towers Perrin* (2006), 16-17.
35 vgl. *Bröckermann* (2004), 18-23.
36 vgl. insbesondere *Bauer/Jensen* (2001); *Gehlen* (2004); *vom Hofe* (2005); *Thom/Friedli* (2008).
37 vgl. *vom Hofe* (2005), 3-9.
38 vgl. *vom Hofe* (2005), 194.
39 vgl. *Gehlen* (2004), 23-24; *Groenewald* (2006a), 46; *Reisch* (2008), 1.
40 vgl. *Rössel* (2007), 545-547.

weisen wiederum bestimmen, wie erfolgreich Instrumente der Bindung bei einem Mitarbeiter wirken können.

Nach *Inglehart* durchläuft Modernisierung unterschiedliche Phasen.[41] Durch Industrialisierung kommt es zu einer Verschiebung der traditionellen Werte hin zu säkular-rationalen Werten. Damit findet eine allgemeine Rationalisierung mit einem Bedeutungsverlust von Traditionen statt. Die postindustrielle Phase stellt den weiteren Abschnitt der Modernisierung dar. Die damit einhergehende und anhaltende Verbesserung der Lebensumstände ermöglicht es, sich anderen Zielen als der Sicherung materieller Lebensumstände zu widmen. Dies führt zu einer Verschiebung der Werte von *Survival* zu *Self-Expression*, das heißt von materialistischen zu postmaterialistischen Werten.[42]

Die Zunahme postmaterialistischer Werte drückt sich auch in der zunehmenden Individualisierung aus.[43] Mitarbeiter verhalten sich opportunistisch, verfolgen ihre eigenen Ziele und optimieren ihre persönlichen Chancen.[44] Bezogen auf den Arbeitsplatz bedeutet das zum Beispiel, dass dabei der Austausch von traditionellen Unterordnungs- und Gehorsamkeitswerten durch Selbstentfaltungswerte stattfindet.[45] Auch die zunehmende Bedeutung des Themas Work-Life-Balance ist Ausdruck einer verstärkten Individualisierung.[46] Diese Veränderungen erschweren die Bindung von Mitarbeitern zusätzlich, da Unternehmen sie zunächst erkennen und dann handeln müssen, um den Mitarbeiter nicht zu verlieren.

Gleichzeitig verändern sich auch die Werte der Unternehmen. Um sich am Markt behaupten zu können, müssen Unternehmen kontinuierlich nach Verbesserungen suchen, ihre Wettbewerbssituation stärken und die bestehenden Ressourcen effektiver nutzen. Die Automobilzulieferindustrie beispielsweise ist weltweit seit langem von hohem Kostendruck gekennzeichnet[47], was auch zu verstärkten Verlagerungsaktivitäten in die Niedriglohnländer in Mittel- und Osteuropa führte. Die aus ihrer begrenzten Anzahl resultierende Marktmacht der Automobilhersteller erhöht zusätzlich den Druck auf die Zulieferer, neben dem teilweise dramatischen Preisverfall von Fahrzeuggeneration zu Fahrzeuggeneration auch jährliche Preisreduktionen zu garantieren. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die direkt an die Automobilhersteller liefern (Tier-1-Zulieferer). Sie sehen sich zusätzlich auf ihrer eigenen Zulieferseite häufig starken, bran-

41 vgl. *Inglehart* (1998), 109-111; *Inglehart/Welzel* (2005), 5.
42 vgl. *Inglehart* (1998), 111-114; *Inglehart/Welzel* (2005), 45-47.
43 vgl. *Inglehart* (1998), 120-121.
44 vgl. *Scholz* (2003), 53-61.
45 vgl. *Krohn* (2007), 119.
46 vgl. *Krohn* (2007), 113-116; *Thiele* (2009), 64-68.
47 vgl. *Radtke/Abele/Zielke* (2004), 17-20.

chenunabhängigen Lieferanten ausgesetzt, die eine Weitergabe des Kostendrucks nur bedingt zulassen. Diese „Sandwich-Position" verschlechtert die finanzielle Situation der Tier-1-Zulieferer und hat letztlich jedoch auch negative Auswirkungen auf die Zulieferer der anderen Stufen (Tier-2, Tier-3). Finanzielle Vorteile, die beispielsweise durch niedrigere Personalkosten in Mittel- und Osteuropa realisiert werden, werden damit schnell aufgezehrt. Unternehmen verfolgen daher ebenfalls konsequent ihre Ziele durch ständige Kostenoptimierungen. Um dies effektiv durchzuführen, sind sie auf hoch motivierte, fähige und trainierte Mitarbeiter angewiesen.

Gesellschaftliche Modernisierung findet in allen Ländern statt. *Inglehart* geht, gestützt auf die Daten des *World Values Survey*, nicht von einer Wertekonvergenz, sondern von einer Verschiebung der Werte einzelner Länder in die gleiche Richtung aus.[48] Die Werte basieren dabei nicht nur auf dem, was von der älteren Generation übertragen wurde, sondern auch auf den eigenen Erfahrungen insbesondere der Jugendzeit.[49]

Die gesellschaftlichen Veränderungen haben hierbei keinen linearen Verlauf, sondern sind stark abhängig von der Phase und dem jeweiligen Entwicklungsstand des Landes.[50] Während beispielsweise Deutschland schon seit vielen Jahrzehnten einen hohen Lebensstandard mit grundsätzlich gesicherten materiellen Lebensumständen aufweist und die dortigen Bewohner nicht-materiellen Bedürfnissen einen hohen Stellenwert zuschreiben, befinden sich aufstrebende Gesellschaften wie die der Region Mittel- und Osteuropa noch am Anfang dieser Entwicklung. Durch den Zusammenbruch der kommunistischen Regime kam es hier vorübergehend zu deutlichen Verschlechterungen des Lebensstandards.[51] Die Folgen der wirtschaftlichen und politischen Transformation sind gut 20 Jahre nach dem Zusammenbruch des Systems zwar noch deutlich spürbar, die gesellschaftliche Modernisierung schreitet hier (insbesondere bei jüngeren, gut ausgebildeten Bevölkerungsgruppen) jedoch sehr schnell voran.[52] Entsprechende Auswirkungen auf die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter sind die Folge. Durch die Auswirkungen der politischen Reformen, die Modernisierung gesellschaftlicher Institutionen und die damit verbundene wirtschaftliche Entwicklung in weiten Teilen Mittel- und Osteuropas hat sich die persönliche Lage vieler Einwohner verbessert.[53] Während in der Vergangenheit

48 vgl. *Inglehart/Welzel* (2005), 20.
49 vgl. *Inglehart/Welzel* (2005), 2.
50 vgl. *Inglehart/Welzel* (2005), 78.
51 vgl. *Inglehart/Welzel* (2005), 38.
52 vgl. *Sterbling* (2007), 155-156.
53 vgl. *GfK GeoMarketing* (2007), 2-3; *Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer* (2008), 5-8.

überwiegend die Befriedigung materieller Bedürfnisse im Vordergrund stand, kommen nun weitere Bedürfnisse hinzu. Diese Veränderungen müssen zur Sicherstellung einer effektiven Mitarbeiterbindung beachtet werden.[54] Abbildung 2 zeigt die Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts in Rumänien.[55]

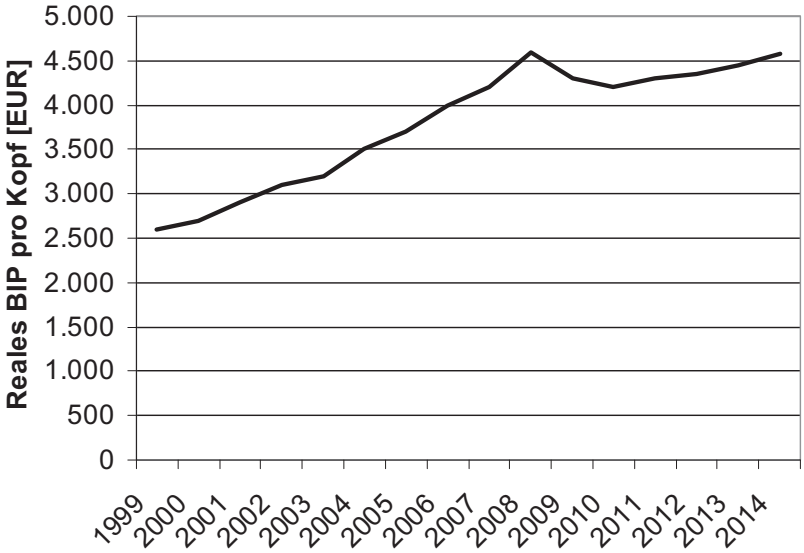

Abbildung 2: Entwicklung des realen BIP pro Kopf in Rumänien 1999 bis 2014 (ab 2012 prognostizierte Werte)[56]

Erkennbar ist dabei, dass es in Folge der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise 2009 und 2010 zu einem Rückgang gekommen ist. Die Prognosen für die Folgejahre zeigen jedoch, dass an die Entwicklung vor der Krise angeknüpft wird und das Wachstum weiterhin deutlich über dem der bereits weiter entwickelten westlichen EU-Länder liegt.[57] Das Land befindet sich daher in einer Entwicklung zu mehr Wohlstand, die nach *Inglehart* zu Veränderungen der Werte und Bedürfnisse führt.[58] Die früheren Entwicklungen in weiter fortgeschrittenen, westlichen Gesellschaften zeigen, dass mit zunehmendem Wohl-

54 vgl. *Hibsch* (2007), 220-221.
55 Datenbasis: *Eurostat* (2012c).
56 Datenbasis: *Eurostat* (2012c).
57 vgl. *Eurostat* (2012c)
58 vgl. *Inglehart* (1998), 109-111; *Inglehart/Welzel* (2005), 5.

stand der Anteil der Materialisten zugunsten der Postmaterialisten zurückgeht.[59] Insbesondere die besser ausgebildeten und in relativ gesicherten Verhältnissen aufgewachsenen Menschen sind überwiegend nicht-monetär geprägt. Der Anteil der Personen in Mittel- und Osteuropa, die unter ähnlichen Randbedingungen seit der politischen Wende aufgewachsen sind, nimmt ständig zu.

Abbildung 3 zeigt die Bedeutung der Werte innerhalb eines Landes in unterschiedlichen Altersgruppen. Dabei repräsentiert der Beginn des Pfeils die älteste Gruppe, die Spitze des Pfeils die jeweils jüngste Gruppe. Je nach Entwicklungsstand befinden sich die dargestellten Länder innerhalb der Box an unterschiedlichen Positionen. Insgesamt ist erkennbar, dass die jüngeren Generationen tendenziell in die rechte obere Ecke der Abbildung streben.[60] Diese entspricht nicht-monetären Werten und Bedürfnissen. Gerade die Bevölkerungsgruppe der jungen, häufig gut ausgebildeten ist für Unternehmen als potenzielle Mitarbeiter sehr interessant und bedeutsam.

Die bisherige betriebswirtschaftliche Bindungsforschung stößt hierbei an ihre Grenzen, da der wichtige Aspekt der gesellschaftlichen Modernisierung nicht oder nur unzureichend Berücksichtigung findet. Bestehende Systeme der Mitarbeiterbindung können daher nicht effektiv und zielgerichtet wirken. Für Unternehmen bedeutet dies kostenintensive Ineffizienzen, die sie sich im starken Wettbewerb nicht erlauben können. Aufgrund gesellschaftlicher Modernisierung als dynamischem Prozess wird sich dieser Zustand noch verschärfen. Regionen in Transformationsphasen wie Mittel- und Osteuropa, die aktuell noch am Anfang dieses nicht linearen Modernisierungsprozesses stehen, werden Veränderungen durchlaufen, für die die Bindungsforschung Antworten bereitstellen muss.

59 vgl. *Inglehart/Welzel* (2005), 99-107.

60 vgl. *Inglehart/Welzel* (2005), 112-113.