

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



# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XXIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	12
1.3 Aufbau.....	13
1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung .....	15
2 Theoretische Grundlagen.....	21
2.1 Mitarbeiterbindung.....	21
2.1.1 Definition .....	21
2.1.2 Forschungsstand .....	23
2.1.2.1 Fluktuationsdeterminantenforschung.....	23
2.1.2.2 Betriebswirtschaftliche Bindungsforschung .....	42
2.1.2.2.1 Kundenbindungsforschung.....	42
2.1.2.2.2 Mitarbeiterbindungsforschung .....	52
2.1.2.3 Commitmentforschung.....	71
2.1.2.4 Kommerzielle Untersuchungen zur Mitarbeiterbindung .....	73
2.1.3 Ziele.....	75
2.1.3.1 Austrittskosten vermeiden .....	78
2.1.3.2 Wiederbesetzungskosten senken .....	79
2.1.3.3 Führungsqualität sichern .....	80
2.1.3.4 Know-How-Verluste minimieren.....	81
2.1.3.5 Produktivität erhöhen .....	83
2.1.3.6 Kundenzufriedenheit steigern.....	85
2.1.3.7 Mitarbeiterzufriedenheit steigern .....	85
2.1.3.8 Unternehmensimage verbessern.....	86
2.1.4 Instrumente.....	87
2.1.4.1 Monetäre Bindungsinstrumente .....	89
2.1.4.2 Gemischt monetär/nicht-monetäre Bindungsinstrumente.....	92
2.1.4.3 Nicht-monetäre Bindungsinstrumente.....	96
2.2 Mittel- und Osteuropa .....	99
2.2.1 Politische Entwicklung.....	100

2.2.1.1	Gradueller Transformationsansatz .....	102
2.2.1.2	Radikaler Transformationsansatz .....	103
2.2.1.3	Inkonsequenter Transformationsansatz .....	104
2.2.1.4	Bewertung des Erfolgs der Transformationsprozesse .....	105
2.2.2	Wirtschaftliche Entwicklung .....	108
2.2.3	Fokus: Produktionsverlagerungen nach Mittel- und Osteuropa .....	111
2.3	Gesellschaftliche Modernisierung .....	119
2.3.1	Definition .....	119
2.3.2	Modernisierung .....	120
2.3.2.1	Modernisierungsbegriff .....	120
2.3.2.2	Modernisierungstheorie .....	122
2.3.3	Kultur .....	127
2.3.3.1	Kulturbegriff .....	127
2.3.3.2	Kulturmodelle .....	130
2.3.3.2.1	Modell von Hall .....	130
2.3.3.2.2	Modell von Hofstede .....	131
2.3.3.2.3	Modell von Trompenaars .....	135
2.3.3.2.4	Modell von House (GLOBE) .....	138
2.3.3.2.5	Modell von Inglehart (World Values Survey) .....	142
2.3.3.2.6	Modell von Schwartz .....	147
2.3.3.2.7	Kulturkonvergenz, -divergenz und -korridor .....	149
2.3.4	Aspekte der gesellschaftlichen Modernisierung .....	152
2.3.4.1	Wohlstands- und Lohnentwicklung .....	152
2.3.4.2	Verfügbarkeit von Fachkräften .....	155
2.3.4.2.1	Geburtenrate .....	155
2.3.4.2.2	Migration .....	157
2.3.4.3	Wertewandel .....	158
2.3.4.3.1	Rationalisierung und technischer Fortschritt .....	158
2.3.4.3.2	Postmaterialismus .....	159
2.3.4.3.3	Individualisierung .....	161
3	Untersuchungsrahmen .....	163
3.1	Modell .....	163
3.1.1	Überblick .....	163
3.1.2	Detailliertes theoretisches Modell .....	166
3.2	Hypothesen .....	170
3.2.1	Hypothesen zu Entwicklung und Art der Mitarbeiter- bindungsinstrumente .....	170

3.2.2	Hypothesen zu den Meta-Bindungsstrategien.....	171
3.2.3	Hypothesen zu den Erfolgsgrößen .....	171
3.2.4	Hypothesen zur Rückkopplung .....	172
3.3	Methodik .....	175
3.3.1	Forschungsdesign .....	175
3.3.2	Operationalisierung der Variablen .....	177
3.3.2.1	Indikatoren für gesellschaftliche Modernisierung in Rumänien .....	177
3.3.2.2	Indikatoren für die Entwicklung der Mitarbeiterbindungsinstrumente in Rumänien .....	177
3.3.2.3	Indikatoren für die Instrumente der Mitarbeiterbindung .....	178
3.3.2.4	Indikatoren für die Meta-Bindungsstrategien .....	178
3.3.2.5	Indikatoren für den Bindungserfolg .....	178
3.3.2.6	Indikatoren für den Unternehmenserfolg .....	179
3.3.3	Beschreibung und Analyse der potenziellen Untersuchungsteilnehmer.....	179
3.3.4	Beschreibung der Untersuchungsteilnehmer .....	182
3.3.5	Statistische Auswertung .....	183
3.3.5.1	Auswertungssoftware und -verfahren .....	183
3.3.5.2	Kodierung der Variablen .....	186
4	Auswertung.....	191
4.1	Gesellschaftliche Modernisierung und Mitarbeiterbindungsinstrumente.....	191
4.1.1	Eingesetzte Mitarbeiterbindungsinstrumente.....	191
4.1.2	Zusammenhang zwischen den Aspekten der gesellschaftlichen Modernisierung und den Mitarbeiterbindungsinstrumenten.....	194
4.1.2.1	Lohn.....	194
4.1.2.2	Verfügbarkeit von Fachkräften .....	196
4.1.2.3	Wertewandel.....	199
4.1.3	Ausprägung der Entwicklung der Mitarbeiterbindungsinstrumente und Einflussfaktoren .....	200
4.2	Gesellschaftliche Modernisierung und Meta-Bindungsstrategien.....	202
4.2.1	Eingesetzte Meta-Bindungsstrategien.....	202
4.2.2	Zusammenhang zwischen den Aspekten der gesellschaftlichen Modernisierung und den Meta-Bindungsstrategien.....	204

4.2.2.1 Lohn.....	204
4.2.2.2 Verfügbarkeit von Fachkräften .....	207
4.2.2.3 Wertewandel.....	210
4.2.3 Einfluss der Meta-Bindungsstrategien auf die Mitarbeiter- bindungsinstrumente .....	213
4.3 Erfolgsgrößen.....	214
4.3.1 Einfluss der Mitarbeiterbindungsinstrumente auf die Erfolgs- größen.....	214
4.3.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit .....	215
4.3.1.2 Fluktuationsrate .....	217
4.3.2 Einfluss der Meta-Bindungsstrategien auf die Erfolgsgrößen .....	218
4.3.3 Einfluss des Bindungserfolgs auf den Unternehmenserfolg.....	220
4.3.3.1 Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmensrendite .....	220
4.3.3.2 Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsrate und Gewinn .....	223
4.3.3.3 Mitarbeiterzufriedenheit und Autonomie des Standortes in Mitarbeiterbindungsangelegenheiten .....	223
4.3.3.4 Fluktuationsrate und Unternehmensrendite .....	225
4.3.3.5 Fluktuationsrate und Autonomie des Standortes in Mitarbeiterbindungsangelegenheiten .....	226
4.4 Rückkopplungen der Autonomie .....	228
4.4.1 Einfluss der Autonomie des Standortes in Mitarbeiterbindungs- angelegenheiten auf die Meta-Bindungsstrategien .....	228
4.4.2 Einfluss der Autonomie des Standortes in Mitarbeiterbindungs- angelegenheiten auf den Bindungserfolg .....	230
4.4.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit .....	230
4.4.2.2 Fluktuationsrate .....	231
4.4.3 Einfluss der Autonomie des Standortes in Mitarbeiterbindungs- angelegenheiten auf die Unternehmensrendite .....	232
4.5 Gesamtsystem .....	234
4.5.1 Gesamtüberblick Hypothesen und theoretisches Modell.....	234
4.5.2 Diskussion, Widersprüche und mögliche Erklärungen.....	245
5 Ergebnis .....	253
5.1 Zusammenfassung.....	253
5.1.1 Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen – Das eine tun und das andere auch.....	253

5.1.2 Heterogenität – Instrumente sind erfolgreich, klare Strategien nicht implementiert .....	256
5.1.3 Autonomie im Kontext von Stereotypen – Dem lokalen Standort mehr zutrauen .....	259
5.2 Limitationen .....	265
5.3 Implikationen .....	267
5.3.1 Theorie.....	267
5.3.2 Praxis.....	268
5.4 Ausblick .....	272
Anhang .....	275
Literaturverzeichnis.....	281