

Paulu  
Mobilität und Karriere

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

Bank- und Finanzwirtschaft

Herausgegeben von

Professor Dr. Hermann Meyer zu Selhausen

Weitreichende Veränderungen auf den Finanzmärkten bringen große Herausforderungen für Theorie und Praxis mit sich. Die Schriftenreihe "Bank- und Finanzwirtschaft" greift Entwicklungen und Probleme aus diesem Fachgebiet auf. Sie bietet ein Forum für wissenschaftliche Beiträge und stellt Lösungsansätze und Forschungsergebnisse zu aktuellen Problemen der Bank- und Finanzwirtschaft zur Diskussion.

Constance Paulu

# Mobilität und Karriere

Eine Fallstudie am Beispiel  
einer deutschen Großbank

Mit Geleitworten von  
Prof. Dr. Hermann Meyer zu Selhausen und  
Prof. Dr. Jürgen Schmude

Deutscher Universitäts-Verlag

## Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

### **Paulu, Constance:**

Mobilität und Karriere : eine Fallstudie am Beispiel einer deutschen Großbank /  
Constance Paulu. Mit Geleitw. von Hermann Meyer zu Selhausen und Jürgen Schmude.

- 1. Aufl.. - Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001

(Gabler Edition Wissenschaft : Bank- und Finanzwirtschaft)

Zugl.: München, Univ., Diss., 2000

ISBN 978-3-8244-7334-2      ISBN 978-3-663-05992-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-05992-9

D 19

1. Auflage März 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und  
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Ute Wrasmann / Viola Leuschner

Der Gabler Verlag und der Deutsche Universitäts-Verlag sind Unternehmen der  
Bertelsmann Fachinformation GmbH.



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

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)  
[www.duv.de](http://www.duv.de)

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht deshalb aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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.

ISBN 978-3-8244-7334-2

*Meinem Vater – zum Gedenken*

## Geleitwort des Herausgebers

Große Banken, die ihr geschäftliches Betätigungsfeld ausdehnen, auf ein ganzes Land, auf einen Erdteil oder sogar auf den ganzen Globus, sind darauf angewiesen, daß ein gewisser Teil ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte diese räumliche Expansion mitträgt, insbesondere dadurch, daß sie bereit sind, ihren Einsatzort, ggf. mehrfach während ihres Erwerbslebens, zu wechseln und an immer wieder neuen Orten spezifische Aufgaben für die Bank zu übernehmen. Insbesondere durch grenzüberschreitende Fusionen und Übernahmen hat diese Problematik laufend an Bedeutung gewonnen. Grundsätzlich gilt natürlich der Satz: „All business is local“. Auch global operierende Banken beschäftigen aus guten Gründen im jeweiligen Land lokale Mitarbeiter, die die Sprache des Landes als Muttersprache sprechen, die gute lokale Markt- und Kundenkenntnisse haben, und die beruflich im lokalen Bankgeschäft aufgewachsen sind. Aus der Sicht der Konzernspitze dieser Banken sind darüber hinaus aber Mitarbeiter und Führungskräfte erforderlich, die, vom Sitzland der Konzernspitze ausgehend, für den Konzern in anderen Ländern zeitlich begrenzt tätig werden, die die Verbindungen der Auslandstöchter zur Konzernmutter entwickeln und pflegen, beispielsweise im Controlling, im Risikomanagement und im dokumentären Rechnungswesen, und die nicht zwangsläufig nach einem zeitlich begrenzten Aufenthalt wieder ins Sitzland zurückkehren, sondern anschließend möglicherweise in anderen Ländern in Tochtergesellschaften des Konzerns tätig werden.

In der vorliegenden Schrift, die am Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München entstanden ist, steht die Fragestellung im Vordergrund, warum Mitarbeiter und Führungskräfte Mobilitätshandlungen vollziehen, welche Motive die räumliche Mobilität steuern, und welche subjektiven Einflußfaktoren die gelebte Mobilität bestimmen. Untersucht wird also die handlungssteuernde Motivation zur Mobilität, die von den Werteeinstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte und weiteren Einflußfaktoren abhängt. Dieser Fragestellung nähert sich die Verfasserin mit empirischen sozialwissenschaftlichen Methoden. Sie hatte die Möglichkeit, im Rahmen einer Fallstudie eine größere Zahl von Mitarbeitern und Führungskräften einer deutschen Großbank intensiv zu befragen, um mobilitätsrelevante Werteeinstellungen und Motivationen zu erfassen und insbesondere deren Abhängigkeit von Einflußfaktoren wie Familienstand, Kinderzahl, Alter, Geschlecht und Stellung in der Bank zu erforschen. Der Verfasserin gelingt es, drei Motivationstypen herauszuarbeiten, die sich hinsichtlich

der von ihnen gelebten Mobilität deutlich unterscheiden. Die Ergebnisse der Untersuchung liegen teilweise in quantitativer Form vor, und sie werden durch qualitative Analysen belegt und ergänzt.

Die vorliegende Schrift ist nicht nur für international operierende Banken, sondern auch für große Unternehmen anderer Branchen von großem Interesse. Sie gibt Einsichten in die Motivation zur Mobilität, die von diesen Unternehmen bei ihrer Personalpolitik berücksichtigt werden müssen. Ich wünsche dieser Schrift die gebührende Beachtung durch diese Unternehmen, aber auch durch die personalwirtschaftliche Forschung.

Prof. Dr. Hermann Meyer zu Selhausen

## Geleitwort des Betreuers

Der tiefgreifende Strukturwandel im Bankensektor hat sich in den letzten Jahren durch einen deutlich verschärften Wettbewerb im In- und Ausland, einer zunehmenden Internationalisierung der Bankgeschäfte, einer Erweiterung und Spezialisierung des Angebotes an Bankprodukten sowie der deutlich ausgeweiteten Palette an Beratungsleistungen der Bankinstitute niedergeschlagen. Als Folge dieses Strukturwandels stehen auch die Beschäftigten im Bankensektor vor veränderten Qualifikations- und Kompetenzanforderungen. Diesen gewandelten Ansprüchen steht auch im Bankensektor der Zwang zur Kostensenkung im Personalwesen gegenüber.

Auf diese jüngsten Herausforderungen haben die Bankinstitute unter anderem durch Fusionen und Übernahmen reagiert, was sich in einer Globalisierung des Bankensektors niederschlägt. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gewinnt die Aufgabe der Personalrekrutierung und –weiterbildung besondere Bedeutung. Eine der vielfach diskutierten Kernkompetenzen ist in diesem Zusammenhang der Faktor „Mobilität“. So wird von den Beschäftigten im mittleren und oberen Management sowie von Nachwuchsführungskräften (high potentials) die Bereitschaft zur Mobilität erwartet. Diese Mobilität spielt insbesondere bei den global players auch unternehmensintern eine zunehmend wichtige Rolle.

Die vorliegende Untersuchung geht anhand eines handlungszentrierten Konzeptes der Frage nach, inwieweit Mobilität und Karriere sich gegenseitig beeinflussen. Bei der Analyse über das „Problem“ Mobilität werden sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren eingesetzt. Dabei betritt die Autorin durchaus auch wissenschaftliches „Neuland“, wenn sie sich der Frage der Mobilität aus Sicht einer handlungsorientierten Sozialgeographie widmet. Hierbei ist die Motivation zur Mobilität eine wesentliche Schlüsselgröße, der seitens der Sozialgeographie in Bezug auf „Mobilität und Karriere“ bisher keine Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die Autorin stellt eine Verbindung zwischen der Motivationsforschung und der handlungsorientierten Sozialgeographie her. Sowohl das theoretische Konzept als auch die Methoden zeigen deutlich, daß die Frage von Mobilität und Karriere hier interdisziplinär verstanden wird.

Durch Anwendung eines selbst entwickelten und theoretisch fundierten Verfahrens, das in Anlehnung an in der Psychologie eingesetzte Methoden generiert wurde, wird



der Unterschied zwischen der individuellen Einstellung zur Mobilität und der persönlichen, tatsächlich gelebten Mobilität herausgearbeitet. So kommt die Autorin zu dem Schluß, daß zwischen den verschiedenen, für die Mobilität wesentlichen Wirkungsebenen (Umfeld-, Persönlichkeits- und Handlungsebene) deutliche Interdependenzen bestehen. Die Operationalisierung des Zusammenhangs erfolgt unter anderem durch die Analyse ausgewählter personenzentrierter Erfolgsfaktoren (z.B. Arbeitseinsatz oder Eigeninitiative).

Die vorliegende Untersuchung ist aufgrund ihrer Anlage sicherlich nicht als „klassische“ wirtschafts- oder sozialgeographische Analyse einzuschätzen, ebenso wenig „paßt“ sie in die traditionelle betriebswirtschaftliche Bankenforschung. Vielmehr wird hier ein innovativer und interdisziplinärer Forschungsansatz gewählt. Nicht zuletzt deshalb gelingt es der Autorin, wissenschaftlich anspruchsvolle und sehr interessante Untersuchungsbefunde vorzulegen.

Prof. Dr. Jürgen Schmude

## **Vorwort**

Ein dreijähriges Promotionsvorhaben ist nicht nur eine wissenschaftliche Arbeit, sondern auch ein Lebensabschnitt. Ich bin in dieser Zeit vielen Menschen begegnet, die mir auf unterschiedlichste Weise wissentlich oder unwissentlich Unterstützung und Anregungen zuteil werden ließen. Ihnen allen danke ich an dieser Stelle.

Durch die Zusage von Herrn Dr. Ullrich Weiss, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bank, konnte die Deutsche Bank AG als Untersuchungspartner gewonnen werden. Die empirische Untersuchung erfolgte zügig und effizient in enger Zusammenarbeit mit der zentralen Personalabteilung. Dafür sei Herrn Michael Svoboda, dem Leiter der Personalpolitik und -entwicklung gedankt. Tatkräftige Unterstützung erfuhr ich während der operativen Abwicklung insbesondere von Frau Dr. Silvia Steffens-Duch, Herrn Christian Anhäuser und Frau Barbara Reinshagen.

Die vorliegende Arbeit ist im Zusammenhang mit dem Forschungsprojekt „Mobilität und Karriere“ entstanden, das die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) in der Zeit vom 1.5.1997 bis 30.4.2000 finanziert hat. Antragsteller des Projektes und zugleich Betreuer der Arbeit war Prof. Dr. Jürgen Schmude vom Institut für Geographie der Universität Regensburg. Ihm danke ich für die stets gute und reibungslose Zusammenarbeit sowie seine unkomplizierte und effiziente Unterstützung.

Bei der Methodenentwicklung und Auswertung der erhobenen Daten erhielt ich wertvolle Anregungen von Herrn Dr. Frank Hallisch vom Max-Planck-Institut für Psychologie in München, Herrn Dr. Helmut Küchenhoff vom Institut für Statistik der Ludwig-Maximilians-Universität München und Herrn Dr. Michael Wiseman vom Leibniz-Rechenzentrum in München.

Besonders fruchtbar empfand ich die vielen interdisziplinären Gespräche mit WissenschaftlerInnen der unterschiedlichsten Fachbereiche. Dieser so wichtige Austausch wurde stets offen und ohne jedes Konkurrenzdenken gepflegt.

Als wissenschaftliche Hilfskräfte im DFG-Forschungsprojekt „Mobilität und Karriere“, in dessen Rahmen die vorliegende Arbeit entstand, unterstützten mich Susanne Stadler und Georg Koark. Ihnen und auch allen beteiligten studentischen InterviewerInnen danke ich herzlich für ihr Engagement.

---

Der Kartographin Frau Sabine Fischer und allen Kollegen am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie und Tourismusforschung der Universität Regensburg sowie am Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München danke ich für die vielen einzelnen Anregungen und Hilfestellungen.

Das Korrekturlesen übernahmen Ursula Heller, Karin Thalmeier, Maria Duic und Viola Brunner. Ihnen allen sage ich dafür herzlichen Dank. Nicht zuletzt danke ich auch meinen Eltern für ihre Unterstützung und ihr Interesse.

Während der ganzen Zeit meiner Promotion hatte ich das Glück, mit Verständnis und Liebe begleitet zu werden. Dafür und für das all das viele Unsagbare danke ich Schorsch.

Constance Paulu

## Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnis der Tabellen</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Anlage der empirischen Untersuchung: Methodik und theoretische Grundlagen</b> .....	<b>3</b>
2.1 Problemstellung, Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung .....	4
2.2 Überblick zur angewandten Methodik .....	11
2.2.1 Aufbau, Inhalt und Ablauf des Untersuchungsplanes.....	13
2.2.2 Auswahl und Abgrenzung der Untersuchungsgruppen.....	19
2.3 Theoretische Grundlagen einer handlungsorientierten Mobilitätsforschung im Kontext ausgewählter interdisziplinärer Forschungsansätze .....	22
2.3.1 Die Bedeutung der Motivation im Handlungsprozeß und Verbindungen der Motivationsforschung zur Sozialgeographie.....	24
2.3.2 Entwicklung und ausgewählte Forschungsansätze einer handlungsorientierten Sozialgeographie.....	28
2.3.3 Theoretische Positionierung der vorliegenden Arbeit innerhalb einer motivations- und handlungsorientierten Sozialgeographie.....	36
<b>3 Die „alte und die neue Welt“: Mobilität und Karriere in der sich wandelnden Unternehmenskultur der Deutschen Bank</b> .....	<b>39</b>
3.1 Dynamik und Phasen des Unternehmenskulturwandels in der untersuchten Bank.....	44

---

3.2 Mobilität und Karriere in der aktuellen Unternehmenskultur der untersuchten Bank .....	46
<b>4 Die gelebte räumliche Mobilität der befragten Führungs- und Nachwuchsführungskräfte in der deutschen Bank .....</b>	<b>53</b>
4.1 Formen und Reichweiten gelebter räumlicher Mobilität in der untersuchten Bank.....	55
4.2 Merkmale und Typen gelebter räumlicher Mobilität in der untersuchten Bank.....	59
<b>5 Die erlebten Anreizqualitäten von räumlicher Mobilität und Karriere sowie die Werthaltungen der befragten Führungs- und Nachwuchsführungskräfte .....</b>	<b>69</b>
5.1 Das semantische Differential (Polaritätenprofil) zur Messung des Karriere- und Mobilitätsanreizes.....	70
5.2 Die Anreizqualitäten von Karriere und Mobilität in Zusammenhang mit der gelebten Mobilität.....	76
5.3 Entwicklung eines Verfahrens zur indirekten Messung individueller Werthaltungen.....	83
5.4 Der Zusammenhang zwischen individuellen Werthaltungen und gelebter Mobilität .....	87
<b>6 Die Mobilitätsmotivationen der befragten Führungs- und Nachwuchsführungskräfte in der Deutschen Bank .....</b>	<b>89</b>
6.1 Entwicklung eines Verfahrens zur Messung der Mobilitätsmotivation .....	90
6.1.1 Elaboration, Bedeutung und Ausgestaltung der Verfahrensparameter „Situationen“ und „Aussagen“ .....	92
6.1.2 Das theoriegeleitete Konstrukt „Mobilitätsmotivation“ .....	100
6.1.3 Dimensionsanalyse und Validität des Verfahrens.....	103

---

<b>6.2 Die Mobilitätsmotivationen der befragten MitarbeiterInnen .....</b>	<b>114</b>
6.2.1 Der Zusammenhang zwischen Mobilitätsmotivationen und gelebter Mobilität.....	114
6.2.2 Der Zusammenhang zwischen ausgewählten soziodemographischen Faktoren und Mobilitätsmotivation.....	119
<b>7 Fazit.....</b>	<b>135</b>
7.1 Der Zusammenhang zwischen Mobilität und Faktoren des beruflichen Erfolges.....	137
7.2 Relevanz der Ergebnisse für die zukünftige Personalarbeit der untersuchten Bank.....	149
<b>Anhang.....</b>	<b>157</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>205</b>

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: .. Ausbildungskombinationen der befragten MitarbeiterInnen (n=67) .....	8
Tabelle 2: Anteil der Ortswechsel pro Tätigkeitswechsel der befragten MitarbeiterInnen (n=67) innerhalb der Deutschen Bank.....	56
Tabelle 3: Vergleich der Mobilitätsquote der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach dem Schul- und Ausbildungsniveau .....	61
Tabelle 4: Vergleich der Mobilitätsquote der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach Merkmalen des Familien- und Kinderstandes .....	63
Tabelle 5: Vergleich der Mobilitätsquote der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach Altersgruppen und Geschlecht .....	65
Tabelle 6: Vergleich der Mobilitätsquote der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach der Stellung im Unternehmen.....	67
Tabelle 7: Eigenschaftspaare des semantischen Differentials für die Begriffe „Karriere“, „Mobilität“ und „Mobilität in der Deutschen Bank“ .....	72
Tabelle 8: Gemessene Dimensionen zum Begriff „Karriere“ .....	75
Tabelle 9: Items zur Messung der sozioökonomischen Werterhaltung.....	85
Tabelle 10: Die wichtigsten gesellschaftlichen Ziele (Mehrfachnennungen, n=267) der befragten MitarbeiterInnen.....	86
Tabelle 11: Anleitung zur Beantwortung des Fragebogens L.....	92
Tabelle 12: Fallbeispiele im Mobilitätsmotivationsmeßverfahren .....	96
Tabelle 13: Die motivationsthematischen Bestandteile des Mobilitätsmotivs.....	97
Tabelle 14: Die Aussagen und ihre Motivationstendenzen im Verfahren zur Messung der Mobilitätsmotivation .....	99
Tabelle 15: Eigenwerte der extrahierten und ausgewählten Faktoren.....	105
Tabelle 16: Ergebnisse der Faktorenanalyse im Mobilitätsmotivationsmeßverfahren .....	106
Tabelle 17: Der Vergleich der Mobilitätsbereitschaft mit der gelebten Mobilität der Mobilitätstypen .....	112
Tabelle 18: Ausgewählte Merkmale unterschiedlicher Lebensphasen der untersuchten Altersgruppen der befragten MitarbeiterInnen (n=67) .....	123
Tabelle 19: Vergleich der Einschätzung der Mobilitätswahrscheinlichkeit durch die befragten MitarbeiterInnen (n=66) nach dem Geschlecht .....	131
Tabelle 20: Zusammenhang zwischen Faktoren des beruflichen Erfolges und den Mobilitätstypen der befragten hochqualifizierten MitarbeiterInnen.....	137

Tabelle 21: Vergleich der Wochenarbeitszeit der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach Mobilitätsgruppen.....	138
Tabelle 22: Verwendete Einzeltaktiken zur Erfassung innerorganisationaler Einflußstrategien .....	143



## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Phasenmodell zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse .....	12
Abbildung 2: Aufbau und zeitlicher Ablauf der empirischen Untersuchung .....	14
Abbildung 3: Übergänge von der Motivation zur Handlung .....	26
Abbildung 4: Downs Schema menschlichen Verhaltens .....	32
Abbildung 5: Entwicklung der Beschäftigten der Deutschen Bank AG (Inland) nach dem Geschlecht .....	42
Abbildung 6: Anzahl der AT-Beschäftigten in der Deutschen Bank AG (Inland) nach dem Geschlecht .....	43
Abbildung 7: Wirkungsebenen des Unternehmenskulturwandels .....	44
Abbildung 8: Handelnde Gruppen in der aktuellen Unternehmenskultur des Wandels der untersuchten Bank .....	47
Abbildung 9: Verteilung der innerdeutschen Einsatzorte der befragten MitarbeiterInnen in der Deutschen Bank .....	57
Abbildung 10: Histogramm und Normalkurve der Mobilitätsquote der befragten MitarbeiterInnen .....	59
Abbildung 11: Histogramm und Normalkurve der symmetrierten Mobilitätsquote der befragten MitarbeiterInnen .....	67
Abbildung 12: Verteilung der Mobilitätsgruppen der befragten MitarbeiterInnen in der untersuchten Bank .....	68
Abbildung 13: Bewertung des Karriere-Begriffs durch die befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach der Stellung im Unternehmen .....	77
Abbildung 14: Bewertung des Karriere-Begriffs der befragten MitarbeiterInnen nach dem Geschlecht (n=67) .....	79
Abbildung 15: Bewertung von „Mobilität“ und „Mobilität in der Deutschen Bank“ durch die befragten MitarbeiterInnen (n=67) .....	81
Abbildung 16: Bewertung von „Karriere“ nach dem Eigenwert von Mobilität durch die befragten MitarbeiterInnen (n=67) .....	82
Abbildung 17: Die Wertehaltungen (Mehrfachantworten, n=267) der befragten MitarbeiterInnen nach dem Mobilitätsstyp .....	87
Abbildung 18: Die Dimensionsanalyse des Verfahrens zur Messung der Mobilitätsmotivation der befragten MitarbeiterInnen .....	103

---

Abbildung 19: Motivationstendenzen der befragten MitarbeiterInnen nach den Mobilitätsmotivationstypen .....	109
Abbildung 20: Das Verhältnis zwischen theoretischen Mobilitäts- und Immobilitätsentscheidungen der Befragten im Meßverfahren .....	113
Abbildung 21: Die drei Motivationstypen (in Mehrfachanteilen) der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach der gelebten Mobilität .....	115
Abbildung 22: Die drei Motivationstypen (in Mehrfachanteilen) der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach dem Kinderstand .....	120
Abbildung 23: Die drei Motivationstypen (in Mehrfachanteilen) der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach Altersgruppen .....	125
Abbildung 24: Die Einschätzung der eigenen Karriere- und Mobilitätswahrscheinlichkeit der befragten MitarbeiterInnen (n=67) nach Altersgruppen .....	126
Abbildung 25: Die drei Motivationstypen (in Mehrfachanteilen) der befragten MitarbeiterInnen nach dem Geschlecht .....	129
Abbildung 26: Wirkungsebenen der Einflußfaktoren auf die Mobilitätshandlungen der befragten MitarbeiterInnen .....	136
Abbildung 27: Gründe für die Tätigkeitswechsel der befragten Probanden (Mehrfachnennungen, n=278) nach dem Mobilitätstyp .....	140
Abbildung 28: Die wahrgenommene Karriere- und Mobilitätswahrscheinlichkeit der befragten MitarbeiterInnen (n=67) für die nächsten drei Jahre nach dem Mobilitätstyp .....	141
Abbildung 29: Kommunikations- und Beeinflussungsstrategien (Mehrfachnennungen) der Befragten (n=67) nach der Stellung im Unternehmen .....	145
Abbildung 30: Kommunikations- und Beeinflussungsstrategien (Mehrfachnennungen) der Probanden nach Mobilitätstypen .....	146
Abbildung 31: Das Mobilitätsportfolio in der untersuchten Bank und Beispiele für Anreizsysteme hin zu einer Win-Win-Mobilität .....	152

---

## Verzeichnis der Abkürzungen

AT	Außertariflich
BfLR	Bundesanstalt für Landesplanung und Raumforschung
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
h	Stunde
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Maß
LM-Gitter	Leistungs-Motivations-Gitter-Verfahren
LRZ	Leibniz-Rechenzentrum, München
n	Anzahl der Nennungen
SD	Semantisches Differential
t	Zeit
TAT	Thematischer Auffassungstest
w	Woche