



**Universität  
Zürich** UZH

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

# **Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit und Arbeitsperformance**

am Beispiel der Credit Suisse

Verfasser: Antonio Mejias Vinuales  
CH-8280 Kreuzlingen

Eingereicht bei: Dr. Barbara Degenhardt  
Institut für nutzerInnengerechte Bauten und  
Landschaftsgestaltung InBL  
Albisriederstrasse 290  
CH-8047 Zürich

Abgabedatum: 28.August 2017

## Inhaltsverzeichnis

|         |  |      |
|---------|--|------|
| 1.      | Abkürzungsverzeichnis .....                                  | IV   |
| 2.      | Abbildungsverzeichnis .....                                  | V    |
| 3.      | Tabellenverzeichnis .....                                    | VI   |
| 4.      | Executive Summary.....                                       | VIII |
| 1.      | Einleitung .....   | 1    |
| 1.1     | Aktuelle Problematik, Hinführung zum Thema.....              | 1    |
| 1.2     | Forschungsfrage, Ziel und Aufbau der Arbeit .....            | 2    |
| 1.3     | Methodisches Vorgehen .....                                  | 3    |
| 2.      | Theoretische Grundlagen.....                                 | 5    |
| 2.1     | Personalmanagement .....                                     | 5    |
| 2.2     | Arbeitsplatzzufriedenheit – theoretischer Hintergrund.....   | 6    |
| 2.3     | Instrumente zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit.....    | 10   |
| 2.3.1   | Direkte Methoden zur Zufriedenheitserfassung .....           | 11   |
| 2.3.2   | Indirekte Methoden zur Zufriedenheitserfassung.....          | 11   |
| 2.4     | Arbeitsperformance .....                                     | 12   |
| 3.      | Online-Umfrage bei der Credit Suisse .....                   | 13   |
| 3.1     | Arbeitskonzepte am Beispiel der Credit Suisse .....          | 13   |
| 3.1.1   | Conventional Seating.....                                    | 13   |
| 3.1.1.1 | High Performance .....                                       | 13   |
| 3.1.1.2 | Multi Space .....  | 14   |
| 3.1.2   | Smart Working .....  | 14   |
| 3.1.3   | Trading .....  | 14   |
| 3.1.4   | Andere Sharing-Modelle .....                                 | 14   |
| 3.1.5   | Zusammenfassung der Arbeitsplatzkonzepte für Fragebogen..... | 15   |
| 3.2     | Die Performance in der Credit Suisse.....                    | 17   |
| 3.3     | Vorbereitung, Ziele, Methoden.....                           | 22   |
| 3.4     | Fragebogen für eine anonyme Online-Umfrage .....             | 23   |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.5   | Auswertung der Ergebnisse .....  | 23 |
| 3.5.1 | Personen- und Tätigkeitsmerkmale der befragten Personen .....                  | 23 |
| 3.5.2 | Beurteilung der Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten.....                    | 26 |
| 3.5.3 | Selbsteinschätzung .....   | 29 |
| 3.5.4 | Wichtigkeit einzelner Lagefaktoren .....                                       | 31 |
| 3.5.5 | Beurteilung der Arbeitsplatzkonzepte .....                                     | 36 |
| 3.5.6 | Korrelation zwischen Arbeitsleistung und Arbeitsplatzzufriedenheit.....        | 38 |
| 3.6   | Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse .....                            | 40 |
| 3.6.1 | Korrelation zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit und Arbeitsleistung.....        | 40 |
| 3.6.2 | Handlungsempfehlungen für die Credit Suisse .....                              | 41 |
| 4.    | Bewertung und Fazit.....   | 42 |
| 5.    | Literaturverzeichnis .....   | 43 |
| 6.    | Anhang 1: Online Fragebogen.....   | 47 |
| 7.    | Anhang 2: Alters- und Geschlechtsspezifische Wichtigkeit der Lagefaktoren..... | 59 |

## 1. Abkürzungsverzeichnis

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| AVP | Assistant Vice President |
| CS  | Credit Suisse            |
| DIR | Director                 |
| MDR | Managing Director        |
| VP  | Vice President           |

## 2. Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Arbeitsplatzkonzepte bei der Credit Suisse – Teil 1 .....                                   | 16 |
| Abbildung 2: Arbeitsplatzkonzepte bei der Credit Suisse – Teil 2 .....                                   | 17 |
| Abbildung 3: Bewertung der Performance der Mitarbeitenden bei der Credit Suisse ...                      | 18 |
| Abbildung 4: Bedeutung der einzelnen Lagefaktoren: Mittelwerte .....                                     | 33 |
| Abbildung 5: Bedeutung der einzelnen Lagefaktoren: alters- und geschlechtsspezifische Ausprägungen ..... | 34 |

### 3. Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Kriterien für die Bewertung der Performance der Mitarbeitenden bei der Credit Suisse.....  | 22 |
| Tabelle 2: Geschlecht der befragten Personen .....  | 24 |
| Tabelle 3: Alter der befragten Personen.....  | 24 |
| Tabelle 4: Rang der befragten Personen.....   | 24 |
| Tabelle 5: Dienstalalter der befragten Personen bei der Credit Suisse .....   | 25 |
| Tabelle 6: Beschäftigungsausmaß der befragten Personen bei der Credit Suisse .....  | 25 |
| Tabelle 7: Arbeitsplatzumstellungen der befragten Personen bei der Credit Suisse.....   | 25 |
| Tabelle 8: Dauer des Arbeitsweges der befragten Personen bei der Credit Suisse .....  | 26 |
| Tabelle 9: Einsatzort der befragten Personen bei der Credit Suisse.....   | 26 |
| Tabelle 9: Beurteilung des Proactive Approach der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016.....  | 26 |
| Tabelle 10: Beurteilung des Behaviour der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016.....  | 27 |
| Tabelle 11: Beurteilung der Leadership der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016.....   | 27 |
| Tabelle 12: Beurteilung der Partnership der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016 .....   | 27 |
| Tabelle 13: Beurteilung der Skills der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016.   | 28 |
| Tabelle 14: Beurteilung der Global Performance der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016.....   | 28 |
| Tabelle 15: Beurteilung der Infrastruktur durch die befragten Personen bei der Credit Suisse.....   | 29 |
| Tabelle 16: Beurteilung des den Fähigkeiten des Einzelnen entsprechenden Einsatzes von Mitarbeitern durch die befragten Personen bei der Credit Suisse .....        | 30 |
| Tabelle 17: Akzeptanz der Leistungsziele in Hinblick auf deren Begünstigung einer optimalen Arbeitsleistung durch die befragten Personen bei der Credit Suisse..... | 30 |
| Tabelle 18: Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit durch die befragten Personen bei der Credit Suisse .....  | 31 |
| Tabelle 19: Wichtigkeit der Lagefaktoren für die befragten Personen bei der Credit Suisse.....  | 32 |

|  |    |
|--|----|
| Tabelle 20: Bedeutung sonstiger Aspekte des Arbeitsumfeldes für die befragten Personen bei der Credit Suisse .....     | 36 |
| Tabelle 21: Erfahrungen der befragten Personen mit unterschiedlichen Arbeitsplatzkonzepten bei der Credit Suisse ..... | 37 |
| Tabelle 22: Erfahrungen der befragten Personen mit unterschiedlichen Arbeitsplatzkonzepten bei der Credit Suisse ..... | 37 |
| Tabelle 23: Bevorzugte Arbeitsplatzkonzepte der Befragten bei der Credit Suisse.....                                   | 37 |
| Tabelle 20: Zufriedenheit der befragten Personen bei der Credit Suisse mit ihrer Arbeitsstelle .....                   | 38 |
| Tabelle 21: Arbeitsplatzzufriedenheit der befragten Personen bei der Credit Suisse ....                                | 38 |

#### 4. Executive Summary

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden der Credit Suisse untersucht. Die Befragung, an der sich 615 Mitarbeitende der Credit Suisse beteiligten, ergab ein differenziertes Bild. Während sich zwischen der allgemeinen Arbeitsplatzzufriedenheit und der Arbeitsleistung und deren Aspekten kein messbarer Zusammenhang nachweisen ließ, zeigte sich in Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Funktionalität der Infrastruktur des Arbeitsplatzes eine Korrelation mit der Beurteilung der Partnership durch den Vorgesetzten, sowie der Selbsteinschätzung der Arbeitsleistung. Von besonders hoher Relevanz sind dabei die technische Ausstattung, aber auch Raumklima, Lichtsituation und Temperatur der Räumlichkeiten. Darüber hinaus zeigten sich in Hinblick auf nahezu alle Arbeitsplatzkonzepte hohe Übereinstimmungen zwischen dem aktuellen Einsatzgebiet und dem bevorzugten Arbeitsplatzkonzept. Lediglich beim Smart Working zeigten sich Hinweise, dass rund 25 Prozent der dort eingesetzten Mitarbeitenden einen Standardarbeitsplatz bevorzugen könnten.

Generell scheint die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Hinblick auf die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes, insbesondere betreffend die direkte Arbeitsplatzumgebung, positiven Einfluss auf die Performance der Mitarbeitenden zu haben. Die Schaffung von Infrastruktur rund um den Standort, etwa in Form der Anmietung zusätzlicher Parkflächen im Bedarfsfall, scheint dabei keinen nachweisbaren Zusammenhang mit der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden zu haben. Dagegen dürfte die Funktionalität der technischen Ausstattung, von größerer Bedeutung für die Performance, aber auch die Arbeitszufriedenheit in ihrer Gesamtheit sein.

Um die Ergebnisse validieren zu können, scheint es jedoch wünschenswert, vergleichbare Untersuchungen mit höherer Tiefe in einem Unternehmen durchzuführen, wo die Arbeitsleistung objektiv messbar ist. Die vorliegenden Ergebnisse könnten durch eine gewisse Subjektivität der Performancebeurteilung verzerrt sein.



## 1. Einleitung

### 1.1 Aktuelle Problematik, Hinführung zum Thema

Zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Qualitätsmanagement besteht ein enger Zusammenhang. Qualifiziertes Personal zu akquirieren und zu halten wird im Bankensektor immer wichtiger. Gleichzeitig führen die Niedrigzinsphase und ein verschärftes Wettbewerbsumfeld zu einem erhöhten Kostendruck auf die Kreditinstitute. Banken suchen daher nach Wegen, die Personalkosten zu reduzieren. In diesem Zusammenhang sind auch die Belegungskosten, also jene Kosten welche durch den Unterhalt der Arbeitsplätze der Mitarbeiter an den Standorten der Unternehmen anfallen, ein Thema.<sup>1</sup>

Auch die Credit Suisse trifft Maßnahmen, um die Kostenstruktur zu straffen. Um die Belegungskosten bei der Credit Suisse zu reduzieren, wurden beispielsweise neue Bürokonzepte, wie Desk Sharing oder Smart-Working, eingeführt.<sup>2</sup> Beim Desk Sharing oder Flexible Office werden weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter unterhalten. Mitarbeiter entscheiden sich täglich für einen freien Arbeitsplatz. So entfallen Kosten für leerstehende Arbeitsplätze. Gerade bei vielen Mitarbeitern ist ständig ein Teil der Mitarbeiter auf Urlaub, in Krankenstand, bei Fortbildungsveranstaltungen oder Auswärtsterminen. Das Unternehmen kann den benötigten Platzbedarf dadurch signifikant verringern. Beim Smart Working steht die situationsbezogene Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt.<sup>3</sup>

Zudem wurden die Bürostandorte von Prime Locations in die Peripherie verlegt, um die Kosten für die unterhaltenen Immobilien und das gebundene Kapital zu reduzieren.<sup>4</sup> Das Corporate Real Estate Portfolio wurde dabei stetig verkleinert, sodass die dafür anfallenden Kosten tatsächlich verringert werden konnten. Für die Mitarbeiter bedeuten diese Maßnahmen jedoch vermehrte Umzüge sowie ein verändertes Arbeitsumfeld. Es stellt sich in diesem Zusammenhang daher die Frage, inwieweit eine Veränderung des Arbeitsplatzes die Arbeitsleistung der betroffenen Mitarbeiter beeinflussen kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Credit Suisse AG (2017), o. S.

<sup>2</sup> Vgl. Credit Suisse AG (2012), o.S.

<sup>3</sup> Vgl. Kleibrink, 2011, S. 13.

<sup>4</sup> Vgl. Credit Suisse AG (2012), o.S.

Es wurde verschiedenen Studien erstellt, die untersucht haben, mit welchen Arbeitsplatzkonzepten eine Leistungssteigerung erzielt werden kann, auch der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Performance ist gut erforscht. Es wurde mit den erwähnten Studien bewiesen, dass die Arbeitszufriedenheit mit der Leistung zusammenhängt und ebenfalls, dass es einen Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Arbeitszufriedenheit gibt.<sup>5</sup> Weitgehend unerforscht ist dagegen die Frage, inwieweit sich die Arbeitsplatzzufriedenheit auf die Arbeitsleistung auswirkt.

## 1.2 Forschungsfrage, Ziel und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll daher den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit und Arbeitsleistung bei der Credit Suisse analysieren. Zu diesem Zweck soll die nachfolgende Hauptforschungsfrage beantwortet werden:

- Ist bei der Credit Suisse ein Zusammenhang zwischen der Performance der Mitarbeiter und der Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz vorhanden?

Die Beantwortung dieser Hauptforschungsfrage stützt sich auf die folgenden Subforschungsfragen:

- Welche Faktoren bestimmen die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz?
- Welche Determinanten haben Einfluss auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter?
- Gibt es Unterschiede in der Korrelation einzelner Determinanten mit der jeweiligen Bezugsgröße?

Ziel der Arbeit ist, zu messen, inwieweit die Arbeitsplatzzufriedenheit mit der Performance der Mitarbeiter korreliert. Abhängig von dem festgestellten Zusammenhang können konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmen abgeleitet werden, um das Spannungsfeld zwischen der Kostenstruktur und der Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu optimieren. Die gewonnenen Erkenntnisse könnten für zukünftige Objektentscheidungen herangezogen werden, um die möglichen Auswirkungen auf die Belegschaft zu prognostizieren und möglichst positiv zu gestalten.

---

<sup>5</sup> Vgl. Ellwart T. & Schulze H. (2009), o.S., sowie Fischer, L. (1991), o. S. und Kuballa, J. (2006), o. S.

Zu diesem Zweck sollen im Anschluss an diese Einleitung zunächst die theoretischen Grundlagen erörtert werden, um den Rahmen für die nachfolgende Untersuchung abzu- stecken. Im anschließenden empirischen Teil, welcher den Hauptteil der Arbeit bildet, wird eine Befragung der Mitarbeiter der Credit Suisse durchgeführt, um Hinweise auf mögliche Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Arbeitsper- formance der Mitarbeiter finden zu können. Die Arbeit wird mit einer kritischen Würdi- gung der gewonnenen Ergebnisse abgeschlossen.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Für den Theorieteil der Arbeit wird zunächst eine Literaturanalyse durchgeführt, um die theoretischen Grundlagen für die Arbeit, insbesondere aber auch für die Entwicklung und Konzeptionierung des Fragebogens für die Mitarbeiterbefragung im empirischen Teil der Arbeit, zu schaffen.

Die Literaturanalyse ist eine Forschungsmethode, welche die Menge verfügbarer wis- senschaftlicher Publikationen auf ihre wesentlichen Erkenntnisse hin untersucht. Diese werden verdichtet, um ein Thema aufzubereiten und allfällige Forschungslücken offen- zulegen.<sup>6</sup> Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden, ist es erforderlich, eine möglichst umfangreiche Literaturbasis zu schaffen, um die untersuchte Thematik mit entsprechen- der Tiefe durchdringen zu können.<sup>7</sup> Die gesammelten Erkenntnisse werden extrahiert und kritisch reflektiert.<sup>8</sup> So kann die Grundlage für eine weitere wissenschaftliche Dis- kussion des Themas geschaffen werden. Gleichzeitig kann überprüft werden, ob die untersuchten Forschungsfragen bereits andernorts einer Beantwortung zugeführt wur- den, sodass eine Adaption der Forschungsfrage erforderlich wird.<sup>9</sup>

Die auf diese Erkenntnisse aufbauende Durchführung einer anonymen quantitativen Umfrage an aleatorisch ausgewählten Mitarbeitern der Credit Suisse hat das Ziel, die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Leistung der Befragten zu erfassen. Nach Absprache mit der Human Resources (HR)-Abteilung der Credit Suisse wurde entschieden, dass eine Online-Umfrage durchgeführt werden soll. Diese soll die Grundlage für die statisti- sche Analyse einer möglichen Korrelation zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit und Ar-

---

<sup>6</sup> Vgl. Shaw (1995) S. 326.

<sup>7</sup> Vgl. Hart (1998) S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Webster & Watson (2002) S. 13.

<sup>9</sup> Vgl. Levy/Ellis (2006) S. 172.

beitsperformance bilden. Es soll auch exploriert werden, ob bestimmte Eigenschaften der Mitarbeitenden, etwa Geschlecht, Alter, Ausbildung, Jahre bei der Credit Suisse, Rang, Funktion, die Resultate beeinflussen. Die Messung der Arbeitsperformance basiert auf den Guidelines der Credit Suisse. Basierend auf den Zielen, die zu Beginn jeden Jahres zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten vereinbart wurden, werden alle Mitarbeitenden jährlich von ihren Vorgesetzten bewertet. Diese Bewertung bezieht sich auf verschiedene Faktoren und kann von den Mitarbeitenden jederzeit aufgerufen werden. Um falsche Angaben zu minimieren, wird die Umfrage anonym gestaltet werden, somit wird der Befragte kein Interesse haben, nicht wahrheitsgemäße Antworten zu geben. Um dennoch ein Korrektiv einzuführen und gleichzeitig die Möglichkeit zu schaffen, die Korrelation zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit und ausgewählten Determinanten der Arbeitsleistung auch isoliert zu untersuchen, wurden weitere Fragen in Hinblick auf einzelne Aspekte der Performance in den Fragebogen integriert. Die konkrete Konzeption des Fragebogens wird in Abschnitt 3.4. der vorliegenden Arbeit ausführlich dargestellt.

Die Auswertung erfolgt zu einem überwiegenden Teil quantitativ sowie in der Folge in Form einer statistischen Auswertung, konkret einer Korrelationsanalyse. Qualitative Fragestellungen wurden auf ein Minimum beschränkt und sollen lediglich dazu beitragen, allfällige für die Mitarbeiter bedeutsame Aspekte zu identifizieren, welche in abschließenden quantitativen Fragestellung keinen Raum finden würden. Soweit die Mitarbeiter von der Möglichkeit Gebrauch machen, Anregungen über diese vereinzelt qualitativen Fragestellungen einfließen zu lassen, werden diese qualitativ nach der Methode von Meuser/Nagel ausgewertet. Zu diesem Zweck werden die Aussagen je Thema zusammengefasst, je Bereich analysiert und miteinander verglichen, um Übereinstimmungen und Widersprüche identifizieren zu können.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Meuser & Nagel (1991), S. 462.

## 2. Theoretische Grundlagen

Der nachfolgende Abschnitt erörtert zunächst die theoretischen Rahmenbedingungen und die wichtigsten in der Arbeit verwendeten Begrifflichkeiten. So sollen die Grundlagen für die Befragung der Mitarbeiter der Credit Suisse geschaffen und ein einheitliches Begriffsverständnis für die gesamte Arbeit gewährleistet werden.

### 2.1 Personalmanagement

Personalmanagement bildet die Grundlage für die betriebliche Personalarbeit.<sup>11</sup> Das Personalmanagement umfasst die im deutschsprachigen Raum gebräuchlichen Begriffe der Personalwirtschaft und Personaladministration sowie den Human-Resource-Ansatz. Der Human-Resource-Ansatz erweitert die objektiv notwendigen Maßnahmen in der Personalpolitik um das Bemühen, Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. Das Personalmanagement beschränkt sich also nicht nur auf die Verwaltungsaufgaben, sondern unterstützt die Mitarbeiter bei ihrer fachlichen und beruflichen Entwicklung und begünstigt damit neben dem Nutzen für das Unternehmen auch den persönlichen Erfolg der Mitarbeiter. Ziel dieses Ansatzes ist die Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, welche aus der erhöhten Einsatzbereitschaft von Dienstnehmern entstehen können, wenn diese ihre gesamten Potenziale für das Unternehmen einsetzen.<sup>12</sup>

Zufriedene Arbeitnehmer werden dabei typischerweise höhere Anreize haben, ihre Fähigkeiten bestmöglich für den Dienstgeber einzusetzen. Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Allgemeinen, und somit auch die Arbeitsplatzzufriedenheit als deren Teil, sind daher Gegenstand der Bemühungen des Personalmanagements.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Scholz, 2014, S. 5.

<sup>12</sup> Vgl. Steinmann & Schreyögg, 1997, S. 641.

<sup>13</sup> Vgl. Stauss & Neuhaus, 1999, S. 133.

## 2.2 Arbeitsplatzzufriedenheit – theoretischer Hintergrund

Die Arbeitsplatzzufriedenheit ist ein Aspekt der Arbeitszufriedenheit. Die Arbeitsplatzzufriedenheit betrifft dabei jenen Teil des Wohlbefindens der Mitarbeiter, welcher den physischen Arbeitsplatz sowie die Arbeitsumgebung und das bauliche Umfeld betrifft.<sup>14</sup> Zahlreiche Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung und der Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen.<sup>15</sup>

Die Literatur geht davon aus, dass die Arbeitsplatzzufriedenheit zu einem hohen Teil von subjektiven Persönlichkeitsmerkmalen abhängig ist. Die Arbeitsumgebung muss demzufolge zum Persönlichkeitstyp der jeweiligen Arbeitnehmer passen. Umstände, welche für einen Arbeitnehmer das Wohlbefinden steigern, bedeuten für den anderen Stress.<sup>16</sup>

Die Ausgestaltung der Arbeitsumgebung kann sich in erheblichem Maße auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer auswirken, weswegen in der Literatur empfohlen wird, Mitarbeiter bestmöglich an ihren Bedürfnissen entsprechenden Arbeitsplätzen einzusetzen.<sup>17</sup>

Unterschiedliche Lage- und Gebäudeaspekte können die Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeiter in verschiedener Weise beeinflussen. Aspekte, welche zur Zufriedenheit beitragen, werden dabei als Satisfier bezeichnet, Aspekte, welche der Zufriedenheit abträglich sind, nennt man Dissatisfier. Das Zusammenspiel dieser Faktoren ist dabei schwer quantifizierbar, da die subjektiven Empfindungen selbst von den Betroffenen oft nur schwer aufgeschlüsselt werden können.<sup>18</sup>

Die Entstehung der Arbeitszufriedenheit lässt sich entweder inhaltsorientiert oder prozessorientiert erklären.<sup>19</sup> Prozessorientierte Erklärungsansätze betrachten den Prozess der Umsetzung bestimmter Aspekte in Motivation.<sup>20</sup>

Inhaltsorientierte Theorien fokussieren dagegen den Einfluss bestimmter Determinanten auf die Verhaltensweisen von Individuen. So können jene Aspekte bestimmt werden,

---

<sup>14</sup> Vgl. Engel, 2014, S. 27.

<sup>15</sup> Vgl. Oldham 1988, S. 253 ff.; Sundstrom et al. 1980, S. 101 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Six & Felfe, 2004, S. 610.

<sup>17</sup> Vgl. Gebert & Rosenstiel, 2002.

<sup>18</sup> Vgl. Engel, 2014, S. 9.

<sup>19</sup> Vgl. Campbell & Pritchard, 1976, S. 33 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Mertel, 2006, S. 23.

welche motivierend auf die Mitarbeitenden wirken und damit die Arbeitszufriedenheit begünstigen oder umgekehrt Arbeitsunzufriedenheit auslösen können.<sup>21</sup>

Bisherige Untersuchungen brachten eine Vielzahl von Ansätzen zur Erklärung von möglichen Zusammenhängen zwischen einzelnen Eigenschaften der Arbeitsumgebung und der Zufriedenheit der dort tätigen Mitarbeitenden hervor. Nachfolgend sollen nun ausgewählte Studien präsentiert werden, welche die Arbeitsplatzzufriedenheit als Gegenstand hatten. Dabei sollen, soweit möglich, schwerpunktmäßig Studien aus jenen Branchen erörtert werden, welche vergleichbare Tätigkeiten wie die Credit Suisse aufweisen, also vornehmlich computerbasierte Bürotätigkeit.

So soll eine höchstmögliche Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Credit Suisse sichergestellt werden. Neben den nachfolgend noch zu erörternden Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung sollen auch diese ausgewählten Studienergebnisse aus der Literaturanalyse in die konkreten Handlungsempfehlungen, welche Ziel dieser Arbeit sind, einfließen. Die Zusammenschau aus möglicherweise übertragbaren Ergebnissen großflächigerer Studien und der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung soll es erlauben, ein möglichst optimales Verhältnis zwischen den Investitionen in die Arbeitsplätze und dem zu erzielenden Output aus der Tätigkeit der Mitarbeitenden zu schaffen. Nachfolgend sollen daher wesentliche Erkenntnisse zu unterschiedlichen Aspekten von Arbeitsplätzen dargestellt werden, so etwa Lichtverhältnisse, Lärmemissionen, soziale Interaktion, das Bedürfnis nach Privatsphäre oder technische Infrastruktur.

Betrachtet man etwa die Bedeutung der Raumaufteilung für die Mitarbeitenden, so zeigt sich, dass diese sehr stark von der Art der von der oder dem Mitarbeitenden ausgeübten Tätigkeit abhängt. So ist die Bedeutung typischerweise für jene Personen besonders hoch, welche sehr viel Zeit an ihrem Arbeitsplatz zubringen, während Personen mit Berufsbildern, welche typischerweise an wechselnden Orten ihre Tätigkeit ausüben, man denke dabei etwa an Ärzte im Krankenhaus, weniger sensibel auf derartige Anpassungen reagieren.<sup>22</sup>

Generell kann festgehalten werden, dass die Möglichkeit zur Individualisierung der Räumlichkeiten in Abhängigkeit von persönlichen Bedürfnissen, für viele Mitarbeitende

---

<sup>21</sup> Vgl. Mertel, 2006, S. 13.

<sup>22</sup> Vgl. Jacquemin, 2010, S. 49 f.

wesentlich für die Herausbildung von Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ist.<sup>23</sup> Dies äußerte sich etwa in einer Studie in Hinblick auf den Übergang von Zellenbüros zu einem offenen Bürokonzept. Die betroffenen Mitarbeitenden äußerten eine stark reduzierte Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz. Die Gründe dafür waren nach Angaben der Mitarbeitenden, dass die betroffenen Personen ein erhöhtes Stressempfinden aufwiesen, sich die Beziehungen zu anderen Kollegen merklich verschlechterten. Nicht zuletzt zeigten die Befragungen jedoch auch, dass die betroffenen Mitarbeiter ihre eigene Arbeitsleistung durch die stetige Vergleichsmöglichkeit mit ihren Kollegen deutlich schlechter einschätzten.<sup>24</sup>

Dies bestätigt auch eine Studie, welche nachweisen konnte, dass Büroangestellte höhere Zufriedenheitswerte aufweisen, je kleiner und flexibler ihre Büroeinheiten ausfallen. Grossraumbüros wiesen aufgrund der geringer ausgeprägten Möglichkeit zur individuellen Anpassung des Arbeitsplatzes deutlich schlechtere Zufriedenheitswerte auf.<sup>25</sup> Im Allgemeinen konnte eine negative Korrelation zwischen der offenen Gestaltung von Arbeitsplätzen und der Arbeitsplatzzufriedenheit nachgewiesen werden.<sup>26</sup>

Besonders für Büroangestellte hängt die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung auch mit der räumlichen Nähe zu anderen Mitarbeitenden, mit welchen eine enge Zusammenarbeit besteht, ab.<sup>27</sup>

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Arbeitsplatzzufriedenheit ist die Lichtsituation am Arbeitsplatz. Sowohl die Menge als auch die Qualität des Lichts haben dabei entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Arbeitsumgebung. Dies äußert sich etwa dadurch, dass fensternahe Arbeitsplätze aufgrund ihrer besseren Lichtqualität besonders hohe Zufriedenheitswerte aufweisen.<sup>28</sup> Auch Lärmemissionen und Geräuschpegel können die Arbeitsplatzzufriedenheit beeinträchtigen.<sup>29</sup>

Neben Lärm und einer unzureichenden Beleuchtungssituation trägt jedoch auch die Temperatursituation zur Arbeitsplatzzufriedenheit bei. Diese Faktoren können sogar zur Herausbildung von psychischen Erkrankungen bei den Mitarbeitenden führen.<sup>30</sup> Selbst wenn keine Erkrankungen oder körperliche Beschwerden entstehen, kann das empfun-

<sup>23</sup> Vgl. Moleski & Lang, 1982, S. 319 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Brennan et al., 2002, S. 279.

<sup>25</sup> Vgl. Danielsson & Bodin, 2008, S. 638.

<sup>26</sup> Vgl. De Croon et al., 2005, S. 121.

<sup>27</sup> Vgl. Flade, 2008, S. 165 f.

<sup>28</sup> Vgl. Leather et al. 1998, S. 739.

<sup>29</sup> Vgl. Sundstrom et al., 1980, S. 101.

<sup>30</sup> Vgl. Hedge, 1982, S. 519.



dene Unbehagen sich zumindest in einer Einschränkung der Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit äußern.<sup>31</sup>

Aber auch die funktionale Arbeitsplatzgestaltung wirkt sich in erheblichem Maße aus. So erhöht funktionales Mobiliar die Arbeitsplatzzufriedenheit ebenso wie das Vorhandensein von Ablagemöglichkeiten und Stauraum. Auch die Größe der verfügbaren Arbeits- und Besprechungsräume ist für die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung von Bedeutung.<sup>32</sup>

Doch auch das Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Interaktion beeinflusst die Wahrnehmung des Arbeitsplatzes. Räumlichkeiten, welche den Mitarbeitenden Raum für soziale Interaktion geben und zu dieser einladen, weisen daher deutlich höhere Zufriedenheitswerte auf.<sup>33</sup>

Soweit eine ungehinderte Kommunikation durch die Gestaltung der Räumlichkeiten begünstigt wird, ist es für die Mitarbeitenden im Bedarfsfall auch leichter, Unterstützung zu erhalten. Dies fördert die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung.<sup>34</sup>

Dabei zeigten Untersuchungen, dass Kontakte typischerweise lediglich innerhalb eines Stockwerkes stattfinden würden. Die entsprechende Nähe von für die Tätigkeit wichtigen Kollegen ist daher ebenfalls entscheidend für die Herausbildung von Arbeitsplatzzufriedenheit.<sup>35</sup> In diesem Zusammenhang zeigte sich, dass es für die Zufriedenheit besonders positive Auswirkungen hat, wenn Arbeits- und Begegnungszonen räumlich voneinander getrennt werden. So ist ungestörtes Arbeiten zu jeder Zeit gewährleistet, aber auch der Raum für informellen Austausch vorhanden.<sup>36</sup>

Dabei gibt es Hinweise darauf, dass derartige informelle Kontakte zwischen Mitarbeitern zur Weitergabe von Wissen und damit mitunter zur Verbesserung der Arbeitsleistung führt, sodass die Schaffung von Begegnungszonen auch im Interesse des Dienstgebers liegt.<sup>37</sup> In großen, offenen Räumlichkeiten droht jedoch ein gegenteiliger Effekt einzutreten. Besonders vertrauliche Themen werden dort nur mehr eingeschränkt be-

---

<sup>31</sup> Vgl. Collins et al. 1990, S. 157 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Flade, 2008, S. 165 f.

<sup>33</sup> Vgl. Jaquemin, 2010, S. 66.

<sup>34</sup> Vgl. Windlinger & Zäch, 2007, S. 79.

<sup>35</sup> Vgl. Brookes & Kaplan, 1972, S. 373.

<sup>36</sup> Vgl. Lee & Brand, 2005, S. 323.

<sup>37</sup> Vgl. Styhre & Sundgren, 2005, S. 179.

sprochen, sodass der Informationsfluss im Unternehmen dadurch mitunter sogar eher gehemmt als verbessert wird.<sup>38</sup>

Dennoch ließ sich in einer anderen Studie nachweisen, dass die Kommunikation im Allgemeinen eher zunimmt. Auch die Art der Kommunikation verschiebt sich vermehrt in den informellen Bereich. Die Zeit, welche in Meetings zugebracht wird, reduziert sich zugunsten der informellen Kommunikation direkt am Arbeitsplatz.<sup>39</sup> Generell lässt sich beobachten, dass Kommunikation in Multi-Space-Büros zwischen MitarbeiterInnen hauptsächlich direkt am Arbeitsplatz erfolgt. Die Begegnungszonen hätten für die Kommunikation dagegen eher untergeordnete Bedeutung.<sup>40</sup>

Das Bedürfnis nach Sozialkontakten und zwischenmenschlicher Interaktion steht in einem Spannungsverhältnis mit dem Bedürfnis nach Privatsphäre. Überraschenderweise zeigte sich jedoch, dass die Wahrnehmung von Privatsphäre sich in Zellenbüros und offenen Raumkonzepten bei Angestellten maßgeblich unterscheidet. Ganz anders sei dies bei Führungskräften, welche in einem offenen Bürokonzept signifikant niedrigere Zufriedenheitswerte aufweisen.<sup>41</sup> Offenkundig variieren die Anforderungen an einen Arbeitsplatz, also auch in Abhängigkeit von der Stellung im Unternehmen.

In Hinblick auf die Ausgestaltung von offenen Raumkonzepten haben Untersuchungen gezeigt, dass die Mitarbeitenden einen höheren räumlichen Abstand zu den KollegInnen einer optischen Trennung, etwa durch Trennwände, vorziehen.<sup>42</sup>

Eine Lösung dieses Spannungsverhältnisses zwischen Kommunikationsbedürfnis und Privatsphäre scheint unbedingt nötig, um Mitarbeiter auf Dauer halten zu können. Denn eine unzureichende Privatsphäre wird mit einer erhöhten Stresswahrnehmung bis hin zu Konzentrationsstörungen bei den Mitarbeitenden in Verbindung gebracht.<sup>43</sup>

### **2.3 Instrumente zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit**

Zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit stehen neben direkten Methoden, bei welchen der oder die Betroffene unmittelbar zu ihrer Zufriedenheit befragt wird, auch indirekte

---

<sup>38</sup> Vgl. Oldham & Brass, 1979, S. 267.

<sup>39</sup> Vgl. Brennan et al, 2002, S. 279.

<sup>40</sup> Vgl. Boutellier et al., 2008, S. 372.

<sup>41</sup> Vgl. Zalesny & Farace, 1987, S. 240.

<sup>42</sup> Vgl. Oldham, 1988, S. 253.

<sup>43</sup> Vgl. De Croon et al., 2005, S. 119.

Methoden zur Verfügung, wo aus sonstigen Umständen Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen möglich sind. Nachfolgend sollen diese Möglichkeiten herausgearbeitet werden.

### **2.3.1 Direkte Methoden zur Zufriedenheitserfassung**

Zur direkten Zufriedenheitserfassung können ArbeitnehmerInnen entweder schriftlich, sei es in Papierform oder über E-Mail oder online, oder persönlich befragt werden, was wiederum im direkten Gespräch, alleine oder im Zuge von Workshops oder dergleichen, oder telefonisch erfolgen kann. Abhängig davon, welche Zielsetzung verfolgt wird und welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen, kann entweder ein Fragebogen entworfen und versendet werden oder es kann das direkte Gespräch mit den Mitarbeitenden gesucht werden. Schriftliche Befragungen können eine größere Personenanzahl erreichen, eignen sich für Zeitreihenvergleiche, bergen jedoch die Gefahr, dass sie zu Frustration führen, da oftmals (zumindest scheinbar) keine Umsetzungsmaßnahmen folgen. Missverständnisse können schlecht geklärt werden, gleichzeitig handelt es sich um Momentaufnahmen der Stimmungslage der ArbeitnehmerInnen. Interviews dagegen sind persönlicher, lassen Nachfragen zu und führen oftmals zu konkreten Verbesserungsvorschlägen. Sie sind jedoch vergleichsweise zeitaufwendig und können daher kaum für größere Personengruppen sinnvoll eingesetzt werden. Auch einer Standardisierung sind sie schlechter zugänglich, sodass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitverlauf erschwert wird.<sup>44</sup>

### **2.3.2 Indirekte Methoden zur Zufriedenheitserfassung**

Bestimmte Kennzahlen können ein Hinweis darauf sein, dass Mitarbeiter nicht zufrieden sind. Dazu zählen etwa Fehlzeiten, die Fluktuation oder die Inanspruchnahme von betrieblichen Angeboten durch die ArbeitnehmerInnen. Mittelbar lassen auch die Zahl der Arbeitsunfälle oder die Zahl der Beschwerden Rückschlüsse zu. Insgesamt sind die genannten Indikatoren jedoch vorsichtig zu interpretieren. Sie können zwar Hinweis für mögliche Fehlentwicklungen geben, ihre Ursachen können aber auch anders geartet sein. Selbst wenn tatsächlich eine schwindende Zufriedenheit bemerkbar wird, lassen diese Indikatoren keinerlei Rückschlüsse darauf zu, welcher Teilaspekt der Arbeitsbe-

---

<sup>44</sup> Vgl. Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), (2002), S. 19 f.

dingungen für die sinkende Zufriedenheit verantwortlich ist. So ist es deutlich schwerer, Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit einzuleiten. Für die Einschätzung von Trends sind die indirekten Methoden jedoch bestens geeignet.<sup>45</sup>

## **2.4 Arbeitsperformance**

Menschliche Arbeit ist der Einsatz physischen und psychischen Kräfte zur Erfüllung der Betriebszwecke des Dienstgebers. Die Arbeitsleistung bildet dabei ab, inwieweit diese Anstrengungen zu einem messbaren Erfolg geführt haben. Dies setzt sich aus dem Arbeitstempo, der Arbeitszeitausnutzung, sowie der Arbeitseffizienz zusammen.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), (2002), S. 19 f.

<sup>46</sup> Vgl. Böhrs, 1958, S. 9.

### **3. Online-Umfrage bei der Credit Suisse**

Der nachfolgende Abschnitt ist dem empirischen Teil dieser Arbeit gewidmet. Dafür ist es zunächst noch erforderlich, die Arbeitskonzepte, welche bei der Credit Suisse derzeit zur Anwendung gelangen, kurz zu erörtern. Diese Informationen fließen auch in den Fragebogen für die nachfolgend dargestellte MitarbeiterInnenbefragung bei der Credit Suisse ein, um ein einheitliches Begriffsverständnis der Befragten sicherzustellen. So sollen Verzerrungen der Ergebnisse vermieden werden. Die methodische Vorgehensweise wird nachfolgend dargestellt. Ergänzt werden auch die Formen der Leistungsbeurteilung und die internen Guidelines der Credit Suisse, um alle relevanten Verhältnisse abzustecken. Anschließend werden der Fragebogen und die technische Vorgehensweise dargestellt. Zuletzt werden die gewonnenen Ergebnisse gewürdigt.

#### **3.1 Arbeitskonzepte am Beispiel der Credit Suisse**

Im nachfolgenden Abschnitt sollen zunächst die bei der Credit Suisse gebräuchlichen Arbeitskonzepte vorgestellt werden, um die Arbeitssituation der befragten Personen begrifflich klar abzustecken.

##### **3.1.1 Conventional Seating**

Das Conventional Seating ist derzeit an den Standorten der Credit Suisse am meisten verbreitet. Es handelt sich dabei um zugewiesene Arbeitsplatzkonzepte, bei welchen jeder Mitarbeitende seinen eigenen Arbeitsplatz innehat. Die Credit Suisse verwendet Conventional Seating hauptsächlich in Form von Multi-Space-Büros und High-Performance-Konzepten.

###### **3.1.1.1 High Performance**

Im High-Performance-Konzept werden maximal zehn Prozent der Fläche für Einzelbüros eingesetzt. Der darüber hinaus verfügbare Platz wird mit gleichartigen Schreibtischarbeitsplätzen ausgestattet. Jeder Arbeitnehmer beziehungsweise jede Arbeitnehmerin hat seinen oder ihren eigenen Arbeitsplatz. Dieser ist jedoch unabhängig von Rang und Status immer gleich aufgebaut und verfügt lediglich über einen Schreibtisch und einen individuellen Unter-Schreibtisch-Sockel.

### **3.1.1.2 Multi Space**

Multi-Space-Büroumgebungen unterteilen die Flächen in Großraumbüros oder Gruppenbüros sowie in Gemeinschaftszonen und offen gestaltete Arbeitsplatzzonen. Die Zonen werden so gestaltet, dass sie modernem Kommunikationsverhalten entgegenkommen und den Arbeitsabläufen bestmöglich gerecht werden. Die eigentlichen Arbeitsplätze sind nicht besonders groß, dafür stehen den ArbeitnehmerInnen zahlreiche Sonderflächen zur Verfügung. Typischerweise werden etwa Think Tanks, Räumlichkeiten für Team-Meetings, Stehtische für Besprechungen sowie kleine Aufenthaltsbereiche eingerichtet.<sup>47</sup>

### **3.1.2 Smart Working**

Beim Smart Working ist die Arbeitsumgebung so gestaltet, dass für verschiedene Arbeitssituationen und Bedürfnisse unterschiedliche Arbeitsumgebungen zur Verfügung stehen.

Die Mitarbeitenden haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, den für sie gerade passendsten Arbeitsplatz zu wählen. Es gibt keine fix zugewiesenen Arbeitsplätze. Den ArbeitnehmerInnen stehen versperrbare Schränke für ihre persönlichen Besitztümer zur Verfügung.

### **3.1.3 Trading**

Trading-Arbeitsplätze sind von hoher Dichte geprägt. Wiederum werden maximal zehn Prozent der Fläche für Einzelbüros aufgewendet, die restliche Fläche wird so dicht wie nur möglich mit Arbeitsplätzen gefüllt. Das Konzept ermöglicht eine intensive Kommunikation mit den TeamkollegInnen und ist besonders gut für Vertriebs- oder Supporttätigkeiten geeignet.

### **3.1.4 Andere Sharing-Modelle**

Mitunter werden auch besondere Arbeitsplatzkonzepte geschaffen, welche den konkreten Bedürfnissen für einen entsprechenden Standort bestmöglich gerecht werden. So werden bei Bedarf teilweise Conventional-Seating-Konzepte zu sonstigen bedarfsgerechten Sharing-Modellen umgestaltet.

---

<sup>47</sup> Vgl. Kleibrink, 2011, S. 13.

### **3.1.5 Zusammenfassung der Arbeitsplatzkonzepte für Fragebogen**

Die soeben dargestellten Arbeitsplatzkonzepte wurden für die Befragung der ArbeitnehmerInnen der Credit Suisse zusammengefasst und mit Bildern versehen. So sollten alle Befragten ein einheitliches Bild von den Arbeitsplatzsituationen in den unterschiedlichen Konzepten im Kopf haben, wenn sie die Fragen zu ihren persönlichen Präferenzen beantworten. So sollen unerwünschte Verzerrungen der Ergebnisse vermieden werden.

Ergänzt wurden die theoretischen Hintergründe zu den einzelnen Arbeitsplatzkonzepten um den Hinweis auf die konkreten Standorte, an welchen das entsprechende Arbeitsplatzkonzept zum Einsatz gelangt, um den Befragten zu erlauben, zu sehen, wie ihr eigenes Bürokonzept einzuordnen wäre. Dies ermöglicht den Befragten eine Gegenprüfung, ob ihre Vorstellung von den Arbeitsplatzkonzepten korrekt ist.

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Beschreibungen und Fotos, welchen den Befragten im Zuge der Online-Interviews zur Verfügung gestellt wurden.

## WORKPLACE CONCEPTS AT CS

### CONVENTIONAL SEATING

Es ist ein zugewiesenes Arbeitsplatzkonzept, die Mehrheit unseres Portfolios entspricht diesen Arbeitsplatzkonzept.  
In dieser Art von Konzept können verschiedene Unterkategorien über das Portfolio gefunden werden:  
*Multispace* und *High Confidential* sind die am häufigsten verwendeten

**Menschen**

Die Büroumgebung soll ein Teil der Mitarbeitenden die Vertraulichkeit benötigen ein Einzelbüro zur Verfügung stellen

**Platz**

Diese Umgebung besteht aus zugewiesenen Sitzplätzen im offenen Plan mit einem Maximum von 20% für Einzelbüros.  
Jeder Schreibtisch sollte mit einem individuellen unter Schreibtisch-Sockel geliefert werden

**Standorte mit diesem Konzept:**

UH1, Gieshübel 62, Bederstrasse 115, Sihlcity, Bleicherweg 33, Claridenstrasse, Gartenstrasse, Sihlstrasse, Talacker / Pplatz, Uraniastrasse, Bahnhofstrasse 32, CSTower, Stettbach, Marken




### HIGH PERFORMANCE

Es ist ein zugewiesenes Arbeitsplatzkonzept.

**Menschen**

Die Büroumgebung ist so konzipiert, dass sie die Mitarbeiter von Front Office in einem Überwiegend offene Umgebung, um Teamarbeit und Zusammenarbeit zu fördern.

**Platz**

Diese Umgebung besteht aus zugewiesenen Sitzplätzen im offenen Plan mit einem Maximum vom 10% für einzelne Büros.  
Die Bürozuweisung basiert auf einem 10% -Verhältnis nicht nach Titel- oder Statusberechtigung. Jeder Schreibtisch sollte mit einem individuellen unter Schreibtisch-Sockel geliefert werden.

**Standorte mit diesem Konzept**

Talacker






Portfolio Management - Office Buildings, Antonio Mejias MCRS 11

Abbildung 1: Arbeitsplatzkonzepte bei der Credit Suisse – Teil 1

Quelle: eigene Darstellung



**SMART WORKING**

Es ist ein nicht zugeteiltes Arbeitsplatz Konzept.

**Menschen**

Das Büro ist als aktivitätsorientiertes Arbeitsumfeld mit unterschiedlichen Einstellungen, um verschiedene Arbeitsstile zu unterstützen. Smart Working ermöglicht es allen Mitarbeitenden die besten geeignete Arbeitsweise, für die Tätigkeit die sie unternehmen, zu verwenden.


Smart Working Einstellungen oder Zonen sind entworfen, um die Zusammenarbeit, Konzentration und Vertraulichkeit zu fördern.

**Platz**

Smart Working ermöglicht den Mitarbeitenden, sich während der Arbeitszeit zwischen verschiedenen Arbeitsplatz Umgebungen zu bewegen. Die Büroumgebung hat verschiedene flexible Arbeitszonen mit Schreibtischen, die von allen Mitarbeitenden geteilt werden. Alle Mitarbeitenden haben Schließfächer zugewiesen, keine Sockel sind vorhanden.

**Locations with that concept**

UH2, Europaallee, Vertex, CST-4<sup>th</sup> Floor



**TRADING**

Trading ist eine zugeordnete Arbeitsumgebung.

**People**


Trading Umgebungen sind von Natur aus hochdichte Bereiche, die entworfen sind, um die Kommunikation zwischen Händlern, Verkaufs- und Supportmitarbeitern zu maximieren. Diese dichte bevorzugt Kommunikation zu Kunden über eine große Anzahl von Produkten.

**Space**

Trading Umgebungen sollten auf Etagen liegen, die die beste Gelegenheit bieten hohe Dichten mit erhöhten Support-Dienstleistungen wie Toiletten, Luft Konditionierung, frische Luft und große Boden bis zur Decke Höhe zu installieren. Die Einzelbüro Zuteilung basiert auf einem 10% -Verhältnis und kann oft geteilt werden. Jeder Schreibtisch sollte mit einem individuellen unter Schreibtisch-Sockel geliefert werden.

**Locations with that concept**

UH1 12<sup>th</sup> floor



**OTHER SHARING CONCEPTS**

Sometimes specific units request a personalized sharing concept to cover their specific needs. There are Conventional Seating Concepts that get adapted into a sharing concept.

**Locations with that concept**

UH1 ex- DPB floors, UH1 Group Operations 8<sup>th</sup> Floor and smaller spaces across portfolio.

Abbildung 2: Arbeitsplatzkonzepte bei der Credit Suisse – Teil 2

Quelle: eigene Darstellung

### 3.2 Die Performance in der Credit Suisse

Abweichend von der in Abschnitt 2.4 dargelegten allgemeingültigen Definition der Arbeitsleistung hat sich in der Credit Suisse ein noch speziellerer Begriff der Arbeitsleistung herausgebildet. Zwar stellt auch dieser gewissermaßen auf die Arbeitseffizienz, das Arbeitstempo und die Arbeitszeitausnutzung ab, betrachtet die Performance jedoch als Grad der Zielerreichung.

Zu diesem Zweck werden im ersten Quartal eines jeden Jahres Ziele festgelegt. Führungskraft und Mitarbeitende vereinbaren individuelle Ziele für jeden einzelnen Mitar-

beiter beziehungsweise jede einzelne Mitarbeiterin. Mitte des Jahres kommt es zu einem Feedbackgespräch, in welchem die Führungskraft mit direktem Bezug zum Grad der Zielerreichung Feedback in Hinblick auf die Arbeitsleistung gibt. In diesen Gesprächen können auch Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart werden, um die individuelle Karriereplanung der Mitarbeitenden zu fördern. Am Jahresende beziehungsweise in den ersten Wochen des Folgejahres nehmen die MitarbeiterInnen eine Selbsteinschätzung vor und die Führungskräfte bewerten die Mitarbeitenden. In einem gemeinsamen Gespräch wird die Arbeitsleistung des vergangenen Jahres evaluiert.

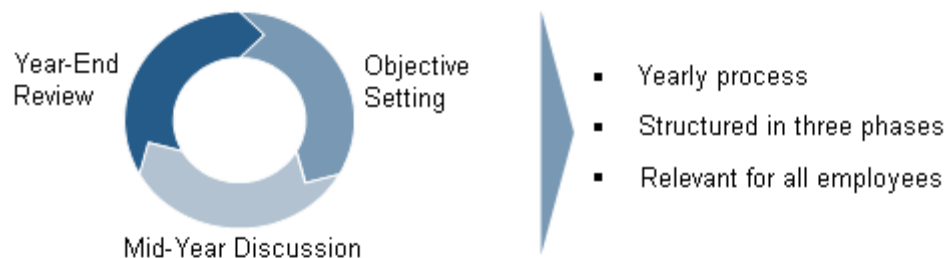
Das Besondere an diesem dreiphasigen Performance-Management ist der Umstand, dass er für alle Mitarbeitenden gilt, sodass jede/r Einzelne zweimal jährlich die Gelegenheit hat, Feedback zu erhalten, um gegebenenfalls weitere Karriereschritte im Unternehmen zu planen.

## Performance Management

### Valid for all regions

Performance management at Credit Suisse is designed to translate strategies into individual actions and behaviors. Performance management supports and strengthens Credit Suisse's culture, reinforces core values and enables the further development of employees.

### Performance Management in three Phases



| <b>Objective Setting</b><br>02 Feb 17 – 31 Mar 17   | <b>Mid-Year Discussion</b><br>1 Jun 17 – 31 Jul 17   | <b>Year-End Review</b><br>2 Oct 17 – 11 Jan 18  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Set contribution objectives based on business strategies and plans</li> <li>- Managers and employees clarify expected behaviors</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managers provide feedback on performance against objectives</li> <li>- Career and development goals are discussed to agree a Personal Development Plan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Employees conduct a self evaluation</li> <li>- Managers rate employees on both contribution objectives and behaviors</li> <li>- Managers and employees meet to review performance</li> </ul> |

Abbildung 3: Bewertung der Performance der Mitarbeitenden bei der Credit Suisse

Quelle: Credit Suisse (2016), interne Präsentation

Die Bewertung durch den Vorgesetzten beziehungsweise die Vorgesetzte umfasst zwei Gebiete: die Beitragsziele sowie die Kompetenzziele. Beitragsziele sind jene Ziele, welche zu Beginn des Jahres individuell vereinbart wurden. Kompetenzziele sind für alle Mitarbeitenden relevant und umfassen die Kategorien „Proactive approach“, „principled behavior“, „partnership“, „(people) leadership“ und „professional skills“.

In jeder dieser Kategorien bewertet die Führungskraft die Mitarbeitenden mit folgender Skala: Erwartungen teilweise erfüllt, Erwartungen erfüllt, Erwartungen übertroffen, Erwartungen weit übertroffen. Mit ebendieser Skala wird anschließend auch die Gesamtpformance der Mitarbeitenden bewertet.

Für alle diese Bereiche besteht ein Kriterienkatalog, welcher die Erwartungen in den einzelnen Bereichen spezifiziert, um eine entsprechende Bewertung zu erhalten. Zum besseren Verständnis des Systems der Credit Suisse findet sich in nachfolgender Tabelle für alle fünf Kategorien ein Auszug aus den Bewertungskriterien.

| Proactive Approach   |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Erwartungen teilweise erfüllt  | Erwartungen erfüllt   | Erwartungen übertroffen  | Erwartungen weit Übertroffen  |
| <p>Stellt Lösungen bereit, welche nur teilweise die Erwartungen erfüllen</p> <p>Verlässt sich ausschließlich auf bestehende Ansätze, verweigert Wandel</p> <p>Geht davon aus, dass es für Probleme vernünftige Erklärungen gibt, ohne diese zu überprüfen</p> <p>Legt den Schwerpunkt auf Informationen, die den Status quo unterstützen</p>   | <p>Sucht und findet Chancen zur Bereitstellung von Mehrwert für Kunden und Kollegen</p> <p>Übernimmt neue Ansätze zur Wertschaffung, trägt positiv zu Wandel bei</p> <p>Hinterfragt ungewöhnlich erscheinende Probleme, selbst wenn andere nicht interessiert sind</p> <p>Überprüft regelmäßig die Angemessenheit von gegenwärtigen Ansätzen und bestehenden Annahmen</p> | <p>Stellt Lösungen bereit, welche die Erwartungen von Kunden und Kollegen deutlich übertreffen</p> <p>Sehr kreativ in seiner/ihrer Arbeit, veranlasst und fördert produktive Veränderung</p> <p>Handelt, wenn Erklärungen für unerwartete Ergebnisse nicht überzeugend sind</p> <p>Verändert bestehende Ansätze vorausschauend, bevor sie ineffektiv werden</p>  | <p>Antizipiert, formt und erfüllt die Erwartungen von Kunden und Kollegen, übertrifft die Erwartungen durchwegs deutlich</p> <p>Wird im Vergleich zu Gleichgestellten als einer der innovativsten und am stärksten unternehmerisch denkenden Mitarbeitenden der Bank geschätzt</p> <p>Ergreift konsequent alle erforderlichen Maßnahmen, um auf ungewöhnliche Ereignisse oder Informationen zu reagieren und diese zu klären</p> <p>Schafft ein Umfeld, in dem das konstruktive Hinterfragen des Status quo die Regel ist</p> |
| Principle Behaviour  |   |  |   |
| Erwartungen teilweise erfüllt  | Erwartungen erfüllt   | Erwartungen übertroffen  | Erwartungen weit übertroffen  |
| <p>Sieht die Einhaltung des reinen Wortlauts von Vorschriften als ausreichend an, ist nicht sorgfältig im Umgang mit Risiken und Kontrollproblemen</p> <p>Reagiert zögerlich auf Warnsignale oder reagiert erst nach Eintritt eines Ereignisses</p> <p>Nutzt Chancen nicht, um die Qualität seiner/ihrer Arbeit zu verbessern</p> <p>Teilt Arbeitspensum nicht angemessen ein, was zu suboptimalen Ergebnissen führt</p> | <p>Hält sich immer an den Sinn und den Wortlaut der relevanten Gesetze, Bestimmungen und Weisungen, legt angemessenes Augenmerk auf Risiken und Kontrollprobleme</p> <p>Reagiert unverzüglich auf Warnsignale und Bedenken</p> <p>Hinterfragt die Qualität seiner/ihrer Arbeit</p> <p>Plant und priorisiert Arbeit, um angemessene Ergebnisse zu erzielen</p>             | <p>Tritt selbstbewusst anderen entgegen, die sich unangemessen verhalten, nimmt aktiv an einem laufenden Dialog zur Verbesserung des Risiko- und Kontrollmanagements teil</p> <p>Geht Problemen auf den Grund und bezieht andere nach Bedarf mit ein, bis die Probleme angemessen gelöst sind</p> <p>Ermutigt andere zur Selbstevaluation</p> <p>Passt Pläne und Ansätze an, um auf veränderte Umstände zu reagieren</p> | <p>Zeigt selbst in extrem schwierigen Situationen absolute Integrität, schafft und fördert fortwährend ein Klima von hoher Integrität und professionellem Verhalten</p> <p>Schafft eine Kultur, die Mitarbeitende dazu ermutigt und anhält, Bedenken zu eskalieren und weiterzuverfolgen</p> <p>Sucht proaktiv Feedback aus mehreren Quellen und akzeptiert Rückmeldungen zu seiner/ihrer Arbeit</p> <p>Löst Probleme mit komplexen und konkurrierenden Prioritäten</p>   |

| Partnership  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Erwartungen teilweise erfüllt  | Erwartungen erfüllt   | Erwartungen übertroffen  | Erwartungen weit übertroffen  |
| <p>Drückt sich in mündlicher oder schriftlicher Kommunikation unklar aus, ist nicht empfänglich für die Ansichten anderer</p> <p>Hat nicht die erforderlichen Beziehungen, die für den Erfolg in der Rolle notwendig sind</p> <p>Stellt Eigeninteressen über die Interessen von anderen Gruppen</p> <p>Schlägt Lösungen vor, die auf die Maximierung kurzfristiger Vorteile abzielen, unabhängig davon, ob diese für Kunden und Kollegen geeignet sind</p> | <p>Kommuniziert Nachrichten auf effektive Weise, zieht andere Interessensgruppen zu Rate, um Anregungen von ihnen zu erhalten</p> <p>Baut starke Arbeitsbeziehungen mit Kunden, Kollegen und externen Dritten auf</p> <p>Arbeitet zur Entwicklung von Lösungen mit den richtigen Personen zusammen</p> <p>Bietet Kunden und Kollegen Lösungen, die ihren Bedürfnissen angemessen sind</p> | <p>Kommuniziert überzeugend, teilt Erfolge gibt Fehler offen zu</p> <p>Vernetzt Personen im gesamten Unternehmen miteinander</p> <p>Verbringt sehr viel Zeit damit, andere zu unterstützen</p> <p>Stellt bei der Entscheidungsfindung die Interessen des Kunden und der Kollegen über die eigenen Interessen</p>   | <p>Kommuniziert selbst sehr schwierige Nachrichten offen und bedacht, findet selbst in den schwierigsten Diskussionen Gemeinsamkeiten mit Kunden und Kollegen</p> <p>Hat ein hervorragendes Netzwerk innerhalb und außerhalb der Credit Suisse</p> <p>Stellt Verbindungen innerhalb und außerhalb der Unternehmung her, um produktive Partnerschaften zu bilden</p> <p>Lässt nichts unversucht, um das richtige Ergebnis zu erzielen</p>  |
| Leadership   |   |  |   |
| Erwartungen teilweise erfüllt  | Erwartungen erfüllt   | Erwartungen übertroffen  | Erwartungen weit übertroffen  |
| <p>Ist nicht konsequent im Verstehen und Einbeziehen aller Teammitglieder</p> <p>Kommt seinen/ihren Verpflichtungen nur teilweise oder zu spät nach</p> <p>Gibt Kollegen unzureichende Anleitung und destruktives Feedback</p> <p>Nimmt sich wenig Zeit für die Entwicklung von Teammitgliedern</p>  | <p>Bezieht Sichtweisen und Beiträge aller mit ein, unterstützt und hilft konsequent allen</p> <p>Strebt die erfolgreiche Lösung von auftretenden Problemen an</p> <p>Setzt klare Ziele und Prioritäten, gibt Kollegen häufig umsetzbares Feedback</p> <p>Unterstützt die berufliche und persönliche Entwicklung von Teammitgliedern</p>   | <p>Arbeitet aktiv an der Verbreitung integrativer Einstellungs-, Mentoring- und Entwicklungspraktiken</p> <p>Trägt zum Erfolg von Initiativen außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs bei</p> <p>Passt bei neuen Informationen die Ziele und Prioritäten an, gibt aufschlussreiches Feedback und ermittelt Ursachen</p> <p>Gibt Teammitgliedern fortlaufend Unterstützung</p> | <p>Wird als Vorkämpfer für Vielfalt und Integration bei der Credit Suisse geschätzt, der Best Practices fördert und die Führungsposition des Unternehmens in diesem Bereich stärkt</p> <p>Übernimmt die Verantwortung für den gemeinsamen Erfolg von Initiativen, treibt Dinge voran und gestaltet die Zukunft</p> <p>Gibt selbst in den schwierigsten Situationen konstruktives Feedback, bezieht das Team und Einzelne bei richtungsweisenden Entscheidungen ein</p> <p>Investiert sehr viel Zeit, um die Karriere anderer zu fördern</p> |

| Professional Skills   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Erwartungen teilweise erfüllt   | Erwartungen erfüllt  | Erwartungen übertroffen   | Erwartungen weit übertroffen   |
| <p>Einige Lücken in den für die Rolle erforderlichen Fachkompetenzen</p> <p>Hält sich hinsichtlich Trends, Gesetzen und Bestimmungen nicht auf dem neuesten Stand</p> <p>Übersieht bei der Analyse von Problemen wichtige Informationen</p> <p>Konzentriert sich nur auf kurzfristige Auswirkungen von Entscheidungen</p> | <p>Verfügt über die Fachkompetenzen, welche für den Erfolg in der Rolle erforderlich sind</p> <p>Hält sich hinsichtlich der relevanten Gesetze und Bestimmungen auf dem neuesten Stand</p> <p>Zieht angemessene Schlüsse</p> <p>Überdenkt die weiteren Konsequenzen der eigenen Handlungen</p> | <p>Verfügt über Fachkompetenzen, welche über die aktuelle Rolle hinaus eingesetzt werden können</p> <p>Wendet Best Practices auf die eigene Arbeit an</p> <p>Liefert Input zu Problemen außerhalb des eigenen Aufgabenbereichs</p> <p>Berücksichtigt die mögliche Wirkung aller Handlungen und Transaktionen auf den Ruf der Bank</p> | <p>Wird von Kollegen und Kunden wegen ihres/seines Wissens gesucht</p> <p>Nimmt Einfluss auf die Ausgestaltung von Gesetzen, Bestimmungen und Arbeitspraktiken</p> <p>Wird von anderen für seine/ihre hohe Problemlösungskompetenz geschätzt</p> <p>Wägt komplexe und sich widersprechende Interessen und Prioritäten gegeneinander ab, um Lösungen zu schaffen, die für alle Beteiligten Sinn ergeben</p> |

Tabelle 1: Kriterien für die Bewertung der Performance der Mitarbeitenden bei der Credit Suisse

Quelle: Credit Suisse (2016), internes Dokument

### 3.3 Vorbereitung, Ziele, Methoden

Das methodische Vorgehen ergibt sich aus vier Schritten:

1. Klare Begriffsabgrenzung, Fragebogendesign auf Grundlage eigener Einschätzungen über die Zielgruppe und die Zielgruppen-Ansprache in den verschiedenen Führungsebenen,
2. Online-Befragung auf dem eigenen Server der Credit Suisse
3. Auswertung der Ergebnisse aus den Befragungen – quantitative Analysen mit Microsoft-Excel
4. die Kommentierung und Bewertung der Ergebnisse aus den Befragungen, kritische Würdigung der Methodik und Ergebnisse

Der Fragebogen wurde ausschließlich im Multiple- und Single-Choice-Verfahren ausgestaltet, um eine möglichst rasche Beantwortung der Fragen einerseits, was zu einer möglichst hohen Rücklaufquote beitragen soll, und eine erleichterte quantitative Auswertung andererseits zu gewährleisten.

Die Zusammenstellung der Fragen ist zum einen auf die in der Literatur bereits identifizierten Aspekte der Arbeitsplatzzufriedenheit gerichtet, bezieht sich zum Teil jedoch auch auf Faktoren der allgemeinen Arbeitszufriedenheit, um mögliche Hinweise auf wechselseitige Abhängigkeiten untersuchen zu können.

Die Fragen beruhen dabei zu einem großen Teil auf Emotionen und subjektiven Einschätzungen der Befragten. Diese Fragegestaltung trägt dem Umstand Rechnung, dass auch die Arbeitsplatzzufriedenheit selbst ein subjektives Empfinden ist.

Wo es möglich und sinnvoll ist, wurden grafische Darstellungen der Ergebnisse der Befragungen eingefügt.

### **3.4 Fragebogen für eine anonyme Online-Umfrage**

Der Fragebogen für die Online-Umfrage wurde per E-Mail an 7.000 Mitarbeitende der Credit Suisse mit der Bitte um Beantwortung übermittelt. Die Befragten arbeiten in fünf der wichtigsten Standorte der Credit Suisse in Zürich, welche aufgrund ihrer Lage und ihrer Arbeitskonzepte ausgewählt wurden. Durch die bewusste Selektion von Standorten sowohl in Zürich Nord, Zürich Süd als auch Zürich Zentrum sowie die Berücksichtigung von Standorten mit den Arbeitskonzepten Conventional Seating, Smart Working, Trading, High Performance und Other Sharing Concepts soll gewährleistet werden, dass eine möglichst große Bandbreite der bei der Credit Suisse vertretenen Arbeitssituationen auch in die Umfrage einfließen.

### **3.5 Auswertung der Ergebnisse**

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die Ergebnisse der Online-Befragung, gegliedert nach den Themenbereichen, welche sie abdecken, vorgestellt werden. Eine kritische Würdigung der gewonnenen Erkenntnisse folgt in Kapitel 3.6.

#### **3.5.1 Personen- und Tätigkeitsmerkmale der befragten Personen**

Von den insgesamt 7.000 zur Befragung eingeladenen Mitarbeitenden nahmen insgesamt 615 an der Befragung teil. Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, waren rund zwei Drittel der Befragten männlich, nur ein Drittel weiblich.

| Geschlecht | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|------------|------------------|------------|
| weiblich   | 204              | 33,17      |
| männlich   | 411              | 66,83      |
| Gesamt     | 615              | 100,00     |

Tabelle 2: Geschlecht der befragten Personen

Quelle: eigene Darstellung

Je etwa ein Drittel der Befragten sind zwischen 36 und 45 Jahren beziehungsweise zwischen 46 und 55 Jahren alt, etwas mehr als ein Fünftel zwischen 26 und 35 Jahren, knapp 9 Prozent sind über 56 Jahre alt, lediglich 2,76 Prozent sind unter 25 Jahre alt.

| Alter         | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|---------------|------------------|------------|
| 0 – 25 Jahre  | 17               | 2,76       |
| 26 – 35 Jahre | 140              | 22,76      |
| 36 – 45 Jahre | 198              | 32,20      |
| 46 – 55 Jahre | 205              | 33,33      |
| ab 56 Jahre   | 55               | 8,94       |
|               | 615              | 100,00     |

Tabelle 3: Alter der befragten Personen

Quelle: eigene Darstellung

Fast 40 Prozent der Befragten haben den Rang AVP, etwas mehr als ein Viertel ist VP, rund 18 Prozent gehören zum Staff, 13,5 Prozent sind als DIR tätig, und etwas mehr als 1,5 Prozent arbeiten als MDR. Die nachfolgende Tabelle zeigt dies im Detail.

| Rang  | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|-------|------------------|------------|
| AVP   | 238              | 38,70      |
| Staff | 113              | 18,37      |
| DIR   | 83               | 13,50      |
| VP    | 171              | 27,80      |
| MDR   | 10               | 1,63       |
|       | 615              | 100,00     |

Tabelle 4: Rang der befragten Personen

Quelle: eigene Darstellung

Mehr als die Hälfte der Befragten ist bereits seit mehr als 10 Jahren bei der Credit Suisse tätig, ein Fünftel arbeitet seit 6 bis Jahren bei der Credit Suisse, weitere 15 Prozent sind seit 2 – 5 Jahren für die Credit Suisse tätig, lediglich knapp unter 10 Prozent der Befragten sind weniger als 2 Jahre bei der Credit Suisse tätig. Die nachfolgende Tabelle stellt das Dienstalder der Befragten bei der Credit Suisse im Überblick dar.



| Dienstalter bei der Credit Suisse | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|-----------------------------------|------------------|------------|
| bis 2 Jahre                       | 57               | 9,27       |
| 2-5 Jahre                         | 95               | 15,45      |
| 6-10 Jahre                        | 128              | 20,81      |
| mehr als 10 Jahre                 | 335              | 54,47      |
|                                   | 615              | 100,00     |

Tabelle 5: Dienstalter der befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Mehr als 85 Prozent der Befragten weisen ein Beschäftigungsausmaß von mehr als 80 Prozent auf. Etwas mehr als 7 Prozent haben ein Beschäftigungsausmaß von 70 bis 80 Prozent, rund 5,5 Prozent haben ein Beschäftigungsausmaß von 50 bis 60 Prozent. Nur zwei der Befragten sind zu 30 bis 40 Prozent beziehungsweise nur einer der Befragten unter 30 Prozent beschäftigt, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

| Beschäftigungsausmaß | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|----------------------|------------------|------------|
| bis 30 Prozent       | 1                | 0,16       |
| 30 bis 40 Prozent    | 2                | 0,33       |
| bis 50 Prozent       | 0                | 0,00       |
| 50 bis 60 Prozent    | 34               | 5,53       |
| 60 bis 70 Prozent    | 0                | 0,00       |
| 70 bis 80 Prozent    | 47               | 7,64       |
| über 80 Prozent      | 531              | 86,34      |
|                      | 615              | 100,00     |

Tabelle 6: Beschäftigungsausmaß der befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Rund ein Drittel der befragten Mitarbeitenden haben im Jahr 2016 eine Arbeitsplatzumstellung miterlebt, etwas mehr als ein Drittel vor mehr als einem Jahr, nur weniger als ein Drittel der befragten Personen waren noch nie von einer Arbeitsplatzumstellung betroffen. Die exakte Verteilung kann der nachstehenden Tabelle entnommen werden.

| Arbeitsplatzumstellung | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|------------------------|------------------|------------|
| vor mehr als 1 Jahr    | 232              | 37,72      |
| 2016                   | 209              | 33,98      |
| nein                   | 174              | 28,29      |
|                        | 615              | 100,00     |

Tabelle 7: Arbeitsplatzumstellungen der befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten haben einen Arbeitsweg von 30 bis 60 Minuten, fast ein Fünftel fährt sogar über eine Stunde pro Strecke von Tür zu Tür, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

| Dauer Arbeitsweg  | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|-------------------|------------------|------------|
| unter 30 Minuten  | 169              | 28,03      |
| 30 bis 60 Minuten | 316              | 52,40      |
| über 60 Minuten   | 118              | 19,57      |
|                   | 603              | 100,00     |

Tabelle 8: Dauer des Arbeitsweges der befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten arbeitet am Standort ZH Süd, rund 15 Prozent der Befragten sind am Standort CBD 2 tätig. Etwa 12 Prozent arbeiten am Standort ZH Nord, am Standort CBD arbeiten etwas mehr als 5 Prozent der befragten Mitarbeitenden. Die nachfolgende Tabelle zeigt im Überblick die Einsatzorte der befragten Mitarbeitenden.

| Standort 2016 | Anzahl Nennungen | in Prozent |
|---------------|------------------|------------|
| CBD 1         | 40               | 6,62       |
| CBD 2         | 90               | 14,90      |
| ZH Süd        | 395              | 65,40      |
| ZH Nord       | 79               | 13,08      |
|               | 604              | 100,00     |

Tabelle 9: Einsatzort der befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Im Anschluss an diese allgemeinen Daten der befragten Personen soll nachfolgend die Beurteilung der Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten herausgearbeitet werden.

### 3.5.2 Beurteilung der Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten

Der Mittelwert der Beurteilung des Proactive Approaches durch die Vorgesetzten beträgt 2,77, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

| Proactive Approach |     |  |      |  |            |             |
|--------------------|-----|--|------|--|------------|-------------|
| 1                  | 9   |  | 9    |  |            |             |
| 2                  | 208 |  | 416  |  |            |             |
| 3                  | 314 |  | 942  |  | Mittelwert | 2,767100977 |
| 4                  | 83  |  | 332  |  |            |             |
|                    | 614 |  | 1699 |  |            |             |

Tabelle 10: Beurteilung des Proactive Approach der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016

Quelle: eigene Darstellung

Für die Kategorie Behaviour liegt der Mittelwert bei 2,61, wie aus der nachfolgenden Tabelle ersichtlich ist.

| Behaviour |     |  |      |  |            |            |
|-----------|-----|--|------|--|------------|------------|
| 1         | 3   |  | 3    |  |            |            |
| 2         | 290 |  | 580  |  |            |            |
| 3         | 263 |  | 789  |  | Mittelwert | 2,61237785 |
| 4         | 58  |  | 232  |  |            |            |
|           |     |  |      |  |            |            |
|           | 614 |  | 1604 |  |            |            |

Tabelle 11: Beurteilung des Behaviour der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016

Quelle: eigene Darstellung

Der Leadership-Aspekt wurde von den Vorgesetzten im Mittel mit 2,57 bewertet. Die konkrete Verteilung der Bewertungen kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

| Leadership |     |  |      |  |            |             |
|------------|-----|--|------|--|------------|-------------|
| 1          | 4   |  | 4    |  |            |             |
| 2          | 304 |  | 608  |  |            |             |
| 3          | 258 |  | 774  |  | Mittelwert | 2,570032573 |
| 4          | 48  |  | 192  |  |            |             |
|            |     |  |      |  |            |             |
|            | 614 |  | 1578 |  |            |             |

Tabelle 12: Beurteilung der Leadership der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016

Quelle: eigene Darstellung

Der Aspekt der Partnership erreicht einen Mittelwert von 2,80. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick.

| Partnership |     |  |      |  |            |             |
|-------------|-----|--|------|--|------------|-------------|
| 1           | 4   |  | 4    |  |            |             |
| 2           | 196 |  | 392  |  |            |             |
| 3           | 335 |  | 1005 |  | Mittelwert | 2,796416938 |
| 4           | 79  |  | 316  |  |            |             |
|             |     |  |      |  |            |             |
|             | 614 |  | 1717 |  |            |             |

Tabelle 13: Beurteilung der Partnership der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016

Quelle: eigene Darstellung

Nochmals höher wurden dagegen die Skills bewertet. Sie erreichen einen Mittelwert von 2,86, wie aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht.

| Skills |     |  |      |  |            |             |
|--------|-----|--|------|--|------------|-------------|
| 1      | 2   |  | 2    |  |            |             |
| 2      | 188 |  | 376  |  |            |             |
| 3      | 315 |  | 945  |  | Mittelwert | 2,864820847 |
| 4      | 109 |  | 436  |  |            |             |
|        |     |  |      |  |            |             |
|        | 614 |  | 1759 |  |            |             |

Tabelle 14: Beurteilung der Skills der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016

Quelle: eigene Darstellung

Die Global Performance erreicht einen Mittelwert von 2,75. Die konkrete Verteilung der Beurteilung durch die Vorgesetzten kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

| Global Performance |     |  |      |  |            |      |
|--------------------|-----|--|------|--|------------|------|
| 1                  | 5   |  | 5    |  |            |      |
| 2                  | 229 |  | 458  |  |            |      |
| 3                  | 292 |  | 876  |  | Mittelwert | 2,75 |
| 4                  | 86  |  | 344  |  |            |      |
|                    |     |  |      |  |            |      |
|                    | 612 |  | 1683 |  |            |      |

Tabelle 15: Beurteilung der Global Performance der befragten Personen bei der Credit Suisse 2016

Quelle: eigene Darstellung

Die Beurteilung durch die Vorgesetzten bewegt sich also im Mittel zwischen 2,57 und 2,87. Diese Werte sollen in Abschnitt 3.5.6 auf ihre Korrelation mit der Arbeitsplatzzufriedenheit hin untersucht werden.

Nachfolgend soll zunächst dem Umstand Rechnung getragen werden, dass es sich bei der Performance-Beurteilung durch den Vorgesetzten um eine nicht vollständig objektive Form der Leistungsmessung handelt. Die Führungskraft unterliegt dabei gewissen Informationsasymmetrien, da Leistung und Bemühungen nicht immer vollständig sichtbar sind. Die Leistung wird daher oftmals anhand der erzielten Ergebnisse beurteilt, welche jedoch mitunter zunächst nicht dem Einzelnen, sondern lediglich einem Team zugeordnet werden können. Darüber hinaus bilden Ergebnisse oftmals nicht die Bemühungen der Mitarbeitenden beziehungsweise deren Lösungskompetenz ab, sondern sind

durch vom Mitarbeitenden nicht beeinflussbare äußere Faktoren geprägt.<sup>48</sup> Im nachfolgenden Abschnitt soll daher die Selbsteinschätzung der MitarbeiterInnen sowohl in Hinblick auf die vorgefundenen Rahmenbedingungen, als auch auf die eigene Arbeitsleistung dargestellt werden.

### 3.5.3 Selbsteinschätzung

Um ein abgerundeteres Bild von der Performance der befragten MitarbeiterInnen zu erhalten, sollen daher nachfolgend einzelne Faktoren identifiziert werden, welche geeignet sind, die für die Mitarbeitenden maßgeblichen Rahmenbedingungen sowie ihre eigene Einschätzung ihrer Arbeitsleistung abzubilden.<sup>49</sup>

Zunächst soll die Einschätzung der Mitarbeitenden abgefragt werden, inwieweit sie das Gefühl haben, dass die Infrastruktur am Arbeitsplatz, etwa in Form von technischer Ausstattung, ihre Leistungsfähigkeit bestmöglich unterstützt. Hier ist eine hohe Korrelation mit der Arbeitsplatzzufriedenheit im Allgemeinen zu erwarten, da davon auszugehen ist, dass eine aus Sicht der Mitarbeitenden funktionale Ausstattung zu einer hohen Arbeitsplatzzufriedenheit beiträgt. Diese Hypothese soll in Abschnitt 3.5.6 überprüft werden. Die nachfolgende Tabelle gibt zunächst einen Überblick über die Einschätzung der Mitarbeitenden im Einzelnen.

| Infrastruktur |   |     |      |  |            |             |
|---------------|---|-----|------|--|------------|-------------|
| Nicht gut     | 1 | 49  | 49   |  |            |             |
| weniger gut   | 2 | 168 | 336  |  |            |             |
| gut           | 3 | 339 | 1017 |  | Mittelwert | 2,663414634 |
| sehr gut      | 4 | 59  | 236  |  |            |             |
|               |   | 615 | 1638 |  |            |             |

Tabelle 16: Beurteilung der Infrastruktur durch die befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Darüber hinaus ist für die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung, dass sie ihren Stärken und Schwächen entsprechend eingesetzt werden. Ist dies nicht der Fall, können naturgemäß nicht jene Bestleistungen erzielt werden, welche unter optimaler Nutzung der Stärken und Aushebelung der Schwächen erzielt werden können. Es soll daher untersucht werden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen der

<sup>48</sup> Vgl. Prendergast, (1999), S. 763; Rankin/Sayre, (2000), S. 683.

<sup>49</sup> Vgl. Towry, 2003, S. 1070.

Wahrnehmung der Mitarbeitenden über ihr Einsatzgebiet und der von den Vorgesetzten wahrgenommenen Arbeitsleistung besteht. Zwar ist beides nur eine subjektive Einschätzung, dennoch könnten Bedenken der Mitarbeitenden, ob sie Aufgaben überhaupt gewachsen sind oder umgekehrt eine chronische Unterforderung, sich auf deren Arbeitseinstellung und damit auch auf die vom Vorgesetzten wahrgenommene Performance auswirken.

| Professional Tasks |   |     |      |  |            |             |
|--------------------|---|-----|------|--|------------|-------------|
| Nicht gut          | 1 | 14  | 14   |  |            |             |
| weniger gut        | 2 | 71  | 142  |  |            |             |
| gut                | 3 | 408 | 1224 |  | Mittelwert | 3,037398374 |
| sehr gut           | 4 | 122 | 488  |  |            |             |
|                    |   | 615 | 1868 |  |            |             |

Tabelle 17: Beurteilung des den Fähigkeiten des Einzelnen entsprechenden Einsatzes von Mitarbeitern durch die befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Zielvereinbarungen sind wesentlicher Teil des Personalcontrollings. Die Möglichkeit, Verantwortung für ihren Bereich zu übernehmen, motiviert viele MitarbeiterInnen. Gleichzeitig ist so nachvollziehbar, was genau von jedem einzelnen beziehungsweise jeder einzelnen erwartet wird. Die Mitarbeitenden wurden daher befragt, inwieweit die mit ihnen getroffenen Zielvereinbarungen tatsächlich dazu führen, dass ihre Arbeitsleistung verbessert wird. Müssen dagegen Ziele erfüllt werden, welche aus Sicht des Mitarbeitenden nichts zur Verbesserung des Outputs seiner Tätigkeit beitragen, diese möglicherweise sogar behindern, könnte sich dies wiederum auf die Motivation auswirken und damit mittelbar einen Einfluss auf die vom Vorgesetzten wahrgenommene Arbeitsleistung haben. In der Folge könnte sich daher möglicherweise ein Zusammenhang zwischen diesem Zufriedenheitswert und der Arbeitsleistung ergeben.

| Leistungsziele |   |     |      |  |            |             |
|----------------|---|-----|------|--|------------|-------------|
| Nicht gut      | 1 | 13  | 13   |  |            |             |
| weniger gut    | 2 | 78  | 156  |  |            |             |
| Gut            | 3 | 419 | 1257 |  | Mittelwert | 3,001626016 |
| sehr gut       | 4 | 105 | 420  |  |            |             |
|                |   | 615 | 1846 |  |            |             |

Tabelle 18: Akzeptanz der Leistungsziele in Hinblick auf deren Begünstigung einer optimalen Arbeitsleistung durch die befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Ein weiterer Aspekt, welcher die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden beeinflussen kann, ist die persönliche Leistungsfähigkeit der einzelnen MitarbeiterInnen. Diese kann oft durch Faktoren, welche außerhalb der Sphäre des Dienstgebers liegen, beeinflusst sein. So können Mitarbeitende persönliche Probleme haben, welche ihre Arbeitsleistung behindern. Man denke etwa an die Pflege von Familienangehörigen, Krankheits- oder Todesfälle in der Familie, Scheidung oder Trennung von Mitarbeitenden oder dergleichen, die Geburt eines Kindes oder nebenberufliche Ausbildungen, welche den oder die MitarbeiterIn in hohem Maße zeitlich in Anspruch nehmen. In derartigen Phasen ist damit zu rechnen, dass MitarbeiterInnen nicht in der Lage sein werden, die volle Arbeitsleistung zu erreichen.

| Leistungsfähigkeit |   |     |      |  |            |             |
|--------------------|---|-----|------|--|------------|-------------|
| Nicht gut          | 1 | 15  | 15   |  |            |             |
| weniger gut        | 2 | 103 | 206  |  |            |             |
| Gut                | 3 | 392 | 1176 |  | Mittelwert | 2,954471545 |
| sehr gut           | 4 | 105 | 420  |  |            |             |
|                    |   | 615 | 1817 |  |            |             |

Tabelle 19: Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit durch die befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Im Anschluss an diese Aspekte der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden sollen im nachfolgenden Abschnitt nunmehr zunächst die für die Arbeitsplatzzufriedenheit wesentlichen Lagefaktoren herausgearbeitet werden.

### 3.5.4 Wichtigkeit einzelner Lagefaktoren

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen die wesentlichen Determinanten der Arbeitsplatzzufriedenheit in standortspezifische sowie in arbeitsplatzspezifische Faktoren unterteilt werden. Im vorliegenden Abschnitt sollen zunächst die für die Zufriedenheit mit dem Standort verantwortlichen Lagefaktoren identifiziert werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Wichtigkeit der einzelnen Lagefaktoren für die befragten Personen zunächst im Überblick.

|                                 |     |     |     |     |       |                  |            |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-------|------------------|------------|
| Sport- und Freizeit outdoor     | 129 | 186 | 173 | 127 | 615   | 1528             | 2.484      |
| Gastronomieangebot              | 48  | 127 | 270 | 170 | 615   | 1792             | 2.913      |
| Öffentliche Verkehrsmittel      | 12  | 32  | 105 | 466 | 615   | 2255             | 3.666      |
| Nähe Stadtzentrum               | 96  | 185 | 229 | 105 | 615   | 1573             | 2.557      |
| Parkplätze Mtos/Velos           | 305 | 105 | 98  | 107 | 615   | 1237             | 2.011      |
| Parkplätze Autos                | 296 | 116 | 88  | 115 | 615   | 1252             | 2.035      |
| CS-Lokationen                   | 157 | 264 | 151 | 43  | 615   | 1310             | 2.130      |
| Einkaufsmöglichkeiten           | 132 | 229 | 185 | 69  | 615   | 1421             | 2.310      |
| Pendelzeit                      | 19  | 48  | 236 | 312 | 615   | 2071             | 3.367      |
| Design                          | 49  | 199 | 259 | 108 | 615   | 1656             | 2.692      |
| informelle Gespräche            | 16  | 76  | 275 | 248 | 615   | 1985             | 3.227      |
| Ruhe                            | 16  | 72  | 265 | 262 | 615   | 2003             | 3.256      |
| eigener Arbeitsplatz            | 62  | 147 | 171 | 235 | 615   | 1809             | 2.941      |
| Qualität technische Ausstattung | 2   | 12  | 180 | 421 | 615   | 2250             | 3.658      |
| Nähe Kollegen                   | 6   | 51  | 277 | 281 | 615   | 2063             | 3.3545     |
| Privatsphäre                    | 24  | 154 | 280 | 157 | 615   | 1800             | 2.926      |
| Faktoren                        | 1   | 2   | 3   | 4   | Summe | gewichtete Summe | Mittelwert |
|                                 | 24  | 154 | 280 | 157 | 615   | 1800             | 2.926      |
|                                 | 6   | 51  | 277 | 281 | 615   | 2063             | 3.3545     |
|                                 | 2   | 12  | 180 | 421 | 615   | 2250             | 3.658      |
|                                 | 62  | 147 | 171 | 235 | 615   | 1809             | 2.941      |
|                                 | 16  | 72  | 265 | 262 | 615   | 2003             | 3.256      |
|                                 | 16  | 76  | 275 | 248 | 615   | 1985             | 3.227      |
|                                 | 49  | 199 | 259 | 108 | 615   | 1656             | 2.692      |
|                                 | 19  | 48  | 236 | 312 | 615   | 2071             | 3.367      |
|                                 | 132 | 229 | 185 | 69  | 615   | 1421             | 2.310      |
|                                 | 157 | 264 | 151 | 43  | 615   | 1310             | 2.130      |
|                                 | 296 | 116 | 88  | 115 | 615   | 1252             | 2.035      |
|                                 | 305 | 105 | 98  | 107 | 615   | 1237             | 2.011      |
|                                 | 96  | 185 | 229 | 105 | 615   | 1573             | 2.557      |
|                                 | 12  | 32  | 105 | 466 | 615   | 2255             | 3.666      |
|                                 | 48  | 127 | 270 | 170 | 615   | 1792             | 2.913      |
|                                 | 129 | 186 | 173 | 127 | 615   | 1528             | 2.484      |

Tabelle 20: Wichtigkeit der Lagefaktoren für die befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung



Für einen besseren Überblick fasst das nachfolgende Diagramm die Mittelwerte der Bedeutung der einzelnen Lagefaktoren nochmals im Überblick zusammen. Es zeigt sich, dass die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel und die Qualität der technischen Ausstattung eines Standortes von besonderer Bedeutung für die Befragten sind. Das Vorhandensein von Parkplätzen, ob für Autos oder Motorräder und Fahrräder, ist dagegen für die Befragten von untergeordneter Bedeutung.

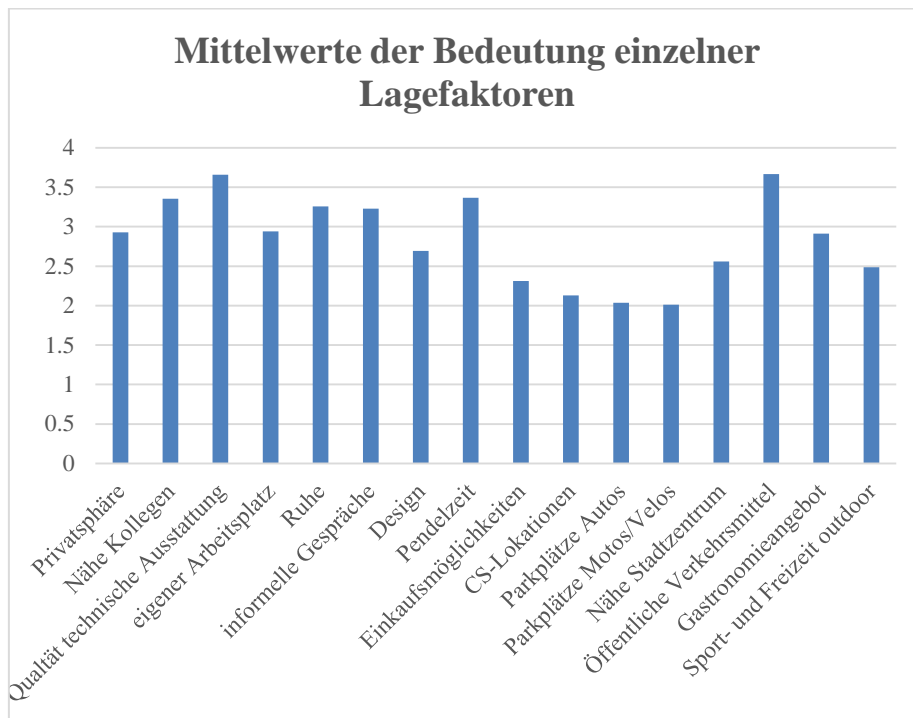


Abbildung 4: Bedeutung der einzelnen Lagefaktoren: Mittelwerte

Quelle: eigene Darstellung

Die nachfolgende Abbildung zeigt die alters- und geschlechtsspezifische Ausprägung der Bedeutung der einzelnen Lagefaktoren.

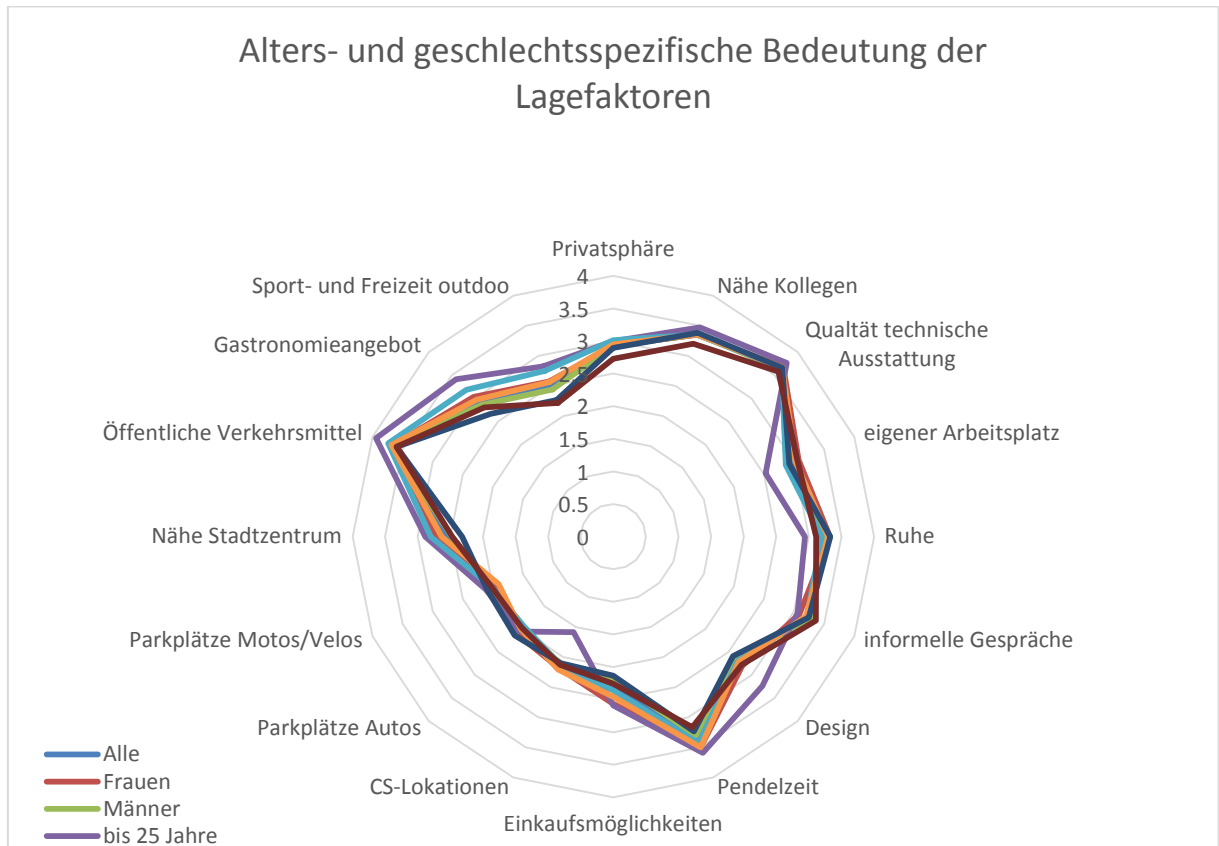


Abbildung 5: Bedeutung der einzelnen Lagefaktoren: alters- und geschlechtsspezifische Ausprägungen

Quelle: eigene Darstellung

Es zeigt sich in den einzelnen Gruppen eine große Übereinstimmung der Bedeutung. Einzig die Gruppe der unter 25-Jährigen hat bei einigen Lagefaktoren Ausreißer, wo deutlich sichtbar wird, dass einzelne Faktoren von deutlich geringerer oder höherer Bedeutung sind, als dies für die Gesamtheit der Befragten der Fall ist. Dies betrifft etwa Ruhe, das Vorhandensein eines eigenen Arbeitsplatzes sowie von Parkplätzen für Autos, welche für die unter 25-Jährigen von geringerer Bedeutung sind. Design dagegen ist dieser Gruppe besonders wichtig, ebenso wie die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel und das umliegende Gastronomieangebot.

In Hinblick auf das Sport- und Freizeitangebot ist festzuhalten, dass als Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Credit Suisse bewusst lediglich auf Sport- und Freizeitangebot, welche Outdoor stattfinden, eingegangen wurde. Typischerweise sind Indoor-Aktivitäten kostenpflichtig und unterscheiden sich sehr stark in Preis und Angebot. Ohne Kenntnis der konkreten Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft der Mitarbeitenden ist es für die Credit Suisse daher nicht möglich, die Qualität des Angebotes zu beurteilen. Die Gelegenheit zu Outdoor-Aktivitäten wird dagegen regelmäßig Laufstrecken, Fahrradstrecken und dergleichen betreffen, möglicherweise auch öffentliche Schwimmbäder und Badestrände, was sich auch ohne Berücksichtigung individueller Bedürfnisse objektiv beurteilen lässt und bei der Credit Suisse für die zukünftige Standortwahl theoretisch berücksichtigt werden könnte. Zudem zeichnen sich diese Möglichkeiten dadurch aus, dass sie in deutlich geringerem Ausmaß vom Angebot privater Anbieter, welche dieses auch jederzeit einstellen können, abhängig sind.

Betrachtet man nun die Faktoren, welche die konkrete Arbeitsstelle betreffen, im Verhältnis zur Bedeutung des Standortes, so zeigt sich, dass gerade zwischenmenschliche Beziehungen von noch größerer Bedeutung für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind, als dies der Standort oder die Büro- und Arbeitsplatzgestaltung ist, wie die nachfolgende Tabelle im Einzelnen zeigt.

| Faktoren         | Vorgesetzter | Kollegen | Tätigkeit | Arbeitszeit | Entwicklungsmöglichkeiten | Standort | Büro- und Arbeitsplatzgestaltung |
|------------------|--------------|----------|-----------|-------------|---------------------------|----------|----------------------------------|
| 1                | 1            | 1        | 2         | 12          | 5                         | 7        | 30                               |
| 2                | 14           | 7        | 14        | 94          | 54                        | 60       | 143                              |
| 3                | 199          | 207      | 260       | 332         | 273                       | 286      | 321                              |
| 4                | 386          | 385      | 324       | 162         | 268                       | 247      | 105                              |
| Summe            | 600          | 600      | 600       | 600         | 600                       | 600      | 599                              |
| gewichtete Summe | 2170         | 2176     | 2106      | 1844        | 2004                      | 1973     | 1699                             |
| Mittelwert       | 3,616        | 3,626    | 3,51      | 3,073       | 3,34                      | 3,288    | 2,836                            |

Tabelle 21: Bedeutung sonstiger Aspekte des Arbeitsumfeldes für die befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Darüber hinaus wurde von sehr vielen der befragten Mitarbeitenden die hohe Bedeutung des Raumklimas, einer angepassten Zimmertemperatur sowie der Beleuchtungssituation herausgestrichen. Aufgrund der Häufung dieser Nennungen, welche mangels entsprechender Antwortalternative völlig unbeeinflusst und unabhängig voneinander erfolgt ist, ist von einer sehr, sehr hohen Bedeutung dieser Aspekte für die Mitarbeitenden auszugehen.

Basierend auf diesen Erkenntnissen über die Ansprüche der Mitarbeitenden an einen guten Arbeitsplatz sollen nun die Arbeitsplatzkonzepte im nachfolgenden Abschnitt näher betrachtet werden.

### 3.5.5 Beurteilung der Arbeitsplatzkonzepte

Mehr als drei Viertel aller Befragten haben bereits an einem Standardarbeitsplatz gearbeitet, knapp die Hälfte hat Erfahrungen mit Smart Working. Rund fünfzehn Prozent der Befragten waren oder sind im High-Performance-Bereich eingesetzt, weniger als fünf Prozent haben eigene Erfahrungen mit Trading-Arbeitsplätzen. Andere Konzepte sind nicht einmal 8 Prozent der Befragten geläufig, wie die nachfolgende Tabelle überblicksartig zeigt.

| Arbeitsplatzkonzepte |                  |     |
|----------------------|------------------|-----|
| 1                    | Standard         | 518 |
| 2                    | High Performance | 110 |
| 3                    | Smart Working    | 291 |
| 4                    | Trading          | 26  |
| 5                    | anderes Konzept  | 47  |
|                      |                  | 992 |

Tabelle 22: Erfahrungen der befragten Personen mit unterschiedlichen Arbeitsplatzkonzepten bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Die nachfolgende Tabelle zeigt den Einsatzort der befragten Personen im Jahr 2016 im Überblick.

| Arbeitsplatzkonzept 2016 |                  |     |
|--------------------------|------------------|-----|
| 1                        | Standard         | 329 |
| 2                        | High Performance | 49  |
| 3                        | Smart Working    | 217 |
| 4                        | Trading          | 4   |
| 5                        | anderes Konzept  | 16  |
|                          |                  | 615 |

Tabelle 23: Erfahrungen der befragten Personen mit unterschiedlichen Arbeitsplatzkonzepten bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man diese Zahlen im Vergleich zum bevorzugten Arbeitsplatzkonzept der befragten Personen, zeigt sich, dass die Zahlen sich weitestgehend entsprechen, lediglich das Smart Working ist weiterverbreitet, als es von den Mitarbeitern gewünscht wird. Genau umgekehrt verhält es sich in nahezu identem Ausmaß mit den Standardarbeitsplätzen, welches sich mehr Mitarbeitende wünschen werden, als es tatsächlich angeboten wird.

| Bevorzugtes Arbeitsplatzkonzept |                  |     |
|---------------------------------|------------------|-----|
| 1                               | Standard         | 379 |
| 2                               | High Performance | 41  |
| 3                               | Smart Working    | 163 |
| 4                               | Trading          | 5   |
| 5                               | anderes Konzept  | 26  |
|                                 |                  | 614 |

Tabelle 24: Bevorzugte Arbeitsplatzkonzepte der Befragten bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

### 3.5.6 Korrelation zwischen Arbeitsleistung und Arbeitsplatzzufriedenheit

Zunächst ist festzuhalten, dass fast drei Viertel der befragten Mitarbeitenden mit ihrer Stelle entweder zufrieden oder sehr zufrieden sind. Etwas mehr als ein Viertel der befragten Beschäftigten ist dagegen mit der Arbeitsstelle weniger oder nicht zufrieden.

| Zufriedenheit mit Stelle |                   |     |
|--------------------------|-------------------|-----|
| 1                        | nicht zufrieden   | 26  |
| 2                        | weniger zufrieden | 141 |
| 3                        | zufrieden         | 345 |
| 4                        | sehr zufrieden    | 89  |
|                          |                   | 601 |

Tabelle 25: Zufriedenheit der befragten Personen bei der Credit Suisse mit ihrer Arbeitsstelle

Quelle: eigene Darstellung

In Hinblick auf die Arbeitsplatzzufriedenheit ist etwas mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeitenden zufrieden, weitere rund 15 Prozent sind sehr zufrieden. Knapp ein Drittel der befragten Personen sind nicht oder gar nicht zufrieden. Die Arbeitsplatzzufriedenheit ist also etwas geringer als die Zufriedenheit mit der gesamten Arbeitssituation, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

| Arbeitsplatzzufriedenheit 2016 |                     |     |
|--------------------------------|---------------------|-----|
| 1                              | gar nicht zufrieden | 31  |
| 2                              | nicht zufrieden     | 145 |
| 3                              | zufrieden           | 342 |
| 4                              | sehr zufrieden      | 97  |
|                                |                     | 615 |

Tabelle 26: Arbeitsplatzzufriedenheit der befragten Personen bei der Credit Suisse

Quelle: eigene Darstellung

Diese Zufriedenheitswerte mit dem Arbeitsplatz sollen nunmehr auf ihre Korrelation mit den Beurteilungen der Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten sowie mit der Selbsteinschätzung der Befragten in Hinblick auf ihre Arbeitsleistung untersucht werden. Auch die Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit der Infrastruktur des Arbeitsplatzes mit der gesamten Arbeitsplatzzufriedenheit soll untersucht werden, um Hinweise auf die Bedeutung von Lagefaktoren beziehungsweise arbeitsplatzspezifischen Aspekten zu erhalten.

Die nachfolgende Tabelle gibt dabei zunächst die Korrelation zwischen der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und der Arbeitsleistung wieder.

|                     | Korrelation Proactive | Korr Behav | Korr Partner | Korr Skills | Korr Leadersh | Korr Global | Korr Infrac     | Korr Perform SE | Korr Arbeitszufr |
|---------------------|-----------------------|------------|--------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Pearson-Korrelation | 0,017                 | 0,015      | 0,055        | -0,033      | -0,002        | 0,024       | <b>0,631</b>    | <b>0,157</b>    | <b>0,195</b>     |
| T-Test              | 0,175                 | 2,15E-07   | 0,506        | 0,312       | 5,25E-10      | 0,079       | 2,70E-09        | 0,001           | 0,827            |
| Testgröße           | 0,436                 | 0,386      | 1,375        | 0,834       | 0,072         | 0,599       | 20,175          | 3,959           | 4,945            |
| N                   | 615                   |            |              |             |               |             |                 |                 |                  |
| p-Wert              | 0,662                 | 0,699      | 0,169        | 0,404       | 0,942         | 0,549       | <b>8,32E-70</b> | <b>8,40E-05</b> | <b>9,79E-07</b>  |

Tabelle 27: Korrelationsanalyse Arbeitsplatzzufriedenheit – Aspekte der Arbeitsleistung

Quelle: eigene Darstellung

Zur Interpretation wird auf den Ansatz von Cohen zurückgegriffen, wonach ab 10 Prozent eine schwache Korrelation, ab 30 Prozent eine mittelstark ausgeprägte Korrelation und ab 50 Prozent eine starke Korrelation besteht.<sup>50</sup> Darüber hinaus wurde ein p-Wert zur Überprüfung der Signifikanz ermittelt.

Es zeigt sich wenig überraschend eine starke Korrelation zwischen der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Funktionalität der Infrastruktur des Arbeitsplatzes. Mit den einzelnen Aspekten der Beurteilung durch den Vorgesetzten zeigt sich keinerlei Korrelation. Lediglich mit der Selbsteinschätzung der Arbeitsleistung zeigt sich eine schwache Korrelation. Darüber hinaus besteht eine schwache Korrelation mit der Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle.

Alle drei identifizierten Zusammenhänge sind signifikant, da allesamt einen p-Wert von 0,00 und damit deutlich unter 5 Prozent aufweisen.<sup>51</sup>

Aufgrund der eher geringen feststellbaren Zusammenhänge wurde nachfolgend noch für die von den befragten Mitarbeitenden angegebenen Einschätzungen der Funktionalität der Arbeitsumgebung in Hinblick auf die Arbeitsleistung überprüft. Hier zeigen sich deutlich stärkere Zusammenhänge, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

<sup>50</sup> Vgl. Cohen, 1992, S. 157.

<sup>51</sup> Vgl. Behnke/Behnke, 2006, S. 297.

|                     | Korrelation Proactive | Korr Behav | Korr Partner | Korr Skills | Korr Leadersh | Korr Global | Korr Arbeitsplatz | Korr Perform SE | Korr Arbeitszufir |
|---------------------|-----------------------|------------|--------------|-------------|---------------|-------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| Pearson-Korrelation | 0,090                 | 0,036      | <b>0,108</b> | 0,034       | 0,054         | 0,044       | <b>0,631</b>      | <b>0,334</b>    | <b>0,201</b>      |
| T-Test              | 0,175                 | 2,15E-07   | 0,506        | 0,312       | 5,25E-10      | 0,0795      | 2,70E-09          | 0,001           | 0,827             |
| Testgröße           | 2,241                 | 0,898      | 2,689        | 0,858       | 1,359         | 1,114       | 20,175            | 8,777           | 5,092             |
| N                   | 615                   |            |              |             |               |             |                   |                 |                   |
| p-Wert              | 0,025                 | 0,369      | <b>0,007</b> | 0,391       | 0,174         | 0,265       | <b>8,32E-70</b>   | <b>1,66E-17</b> | <b>4,71E-07</b>   |

Tabelle 28: Korrelationsanalyse Zufriedenheit mit der Funktionalität des Arbeitsplatzes – Aspekte der Arbeitsleistung

Quelle: eigene Darstellung

Die Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen mit der Funktionalität des Arbeitsplatzes zeigt neben der zuvor bereits identifizierten starken Korrelation mit der Arbeitsplatzzufriedenheit eine mittelstark ausgeprägte Korrelation mit der Selbsteinschätzung der Arbeitsleistung. Darüber hinaus lässt sich ein schwacher Zusammenhang zur Beurteilung im Bereich Partnership sowie zur Arbeitszufriedenheit nachweisen. Wiederum sind alle festgestellten Korrelationen signifikant.

### 3.6 Diskussion und Zusammenfassung der Ergebnisse

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die gewonnenen Erkenntnisse nunmehr zusammengefasst und einer kritischen Würdigung zugeführt werden.

#### 3.6.1 Korrelation zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit und Arbeitsleistung

Zwischen der von den befragten Mitarbeitenden geäußerten Arbeitsplatzzufriedenheit und der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten ließ sich keinerlei Korrelation nachweisen. Sehr wohl zeigte sich jedoch ein schwacher Zusammenhang zwischen der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsleistung.

Dagegen weist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der Funktionalität ihres Arbeitsplatzes eine mittelstark ausgeprägte Korrelation mit der Selbsteinschätzung der



Arbeitsleistung auf. Auch ein schwacher Zusammenhang zur Beurteilung im Bereich Partnership sowie zur Arbeitszufriedenheit konnte nachgewiesen werden.

Die Gründe für diese Zusammenhänge können aus der durchgeführten Befragung nicht abgeleitet werden, hier kann lediglich gemutmaßt werden. Es scheint aufgrund der Fragestellung jedoch die unmittelbare Arbeitsplatzumgebung offenkundig etwas stärker mit der Arbeitsleistung zu korrelieren als die Lagefaktoren.

Dass gerade die Partnership-Beurteilung am ehesten mit der Zufriedenheit mit der Funktionalität des Arbeitsplatzes korreliert, ist überraschend. Dies könnte jedoch daran liegen, dass mit einem funktionalen Arbeitsplatz auch eine Arbeitsumgebung verbunden wird, welche Raum für kollegiale Zusammenarbeit schafft. Gleichzeitig ist sie wohl auch am ehesten durch äußere Umstände beeinflussbar, denn an der Führungskompetenz oder den fachlichen Fähigkeiten der/des Mitarbeitenden vermag auch eine funktionale Arbeitsplatzumgebung nichts zu ändern.

### **3.6.2 Handlungsempfehlungen für die Credit Suisse**

Zunächst bedeuten die festgestellten Korrelationen für die Credit Suisse, dass es für eine Effizienzsteigerung der Mitarbeitenden wertvoller ist, die persönlichen Arbeitsplätze zu optimieren, als Investitionen in die Gestaltung der Standortumgebung zu treffen.

Die Frage nach dem bevorzugten Standortkonzept brachte Hinweise darauf hervor, dass eine repräsentative Zahl der im Smart Working eingesetzten Mitarbeitenden damit nicht wirklich zufrieden sind. Der Wunsch dürfte hier klar in Richtung Standardarbeitsplätze gehen. Da dies rund 25 Prozent der im Smart Working eingesetzten Befragten betrifft, scheint es für die Credit Suisse empfehlenswert, die Gründe hierfür zu hinterfragen. Möglicherweise kann durch einfache Umgestaltungsvarianten die Zufriedenheit erhöht werden, zumal dies die direkte Arbeitsplatzumgebung der Mitarbeitenden betrifft, können derartige Maßnahmen durchaus auch Auswirkungen auf die Performance haben.

Als von besonders hoher Bedeutung in diesem Zusammenhang haben sich auch das Raumklima, die Raumtemperatur sowie die Licht- und Beleuchtungssituation erwiesen. Da die Wahrnehmung dieser Faktoren in hohem Maße von individuellen Bedürfnissen und Empfindungen abhängig sind, wäre es empfehlenswert, den Mitarbeitenden, wo möglich, die Gelegenheit zu geben, dies an ihre Bedürfnisse anzupassen. Zu denken ist dabei etwa an Sonnenschutzvorrichtungen vor Fenstern, Schreibtischlampen, oder Ventilatoren, welche es erlauben, Anpassungen auch für individuelle Arbeitsplätze und nicht nur für einen gesamten Raum vorzunehmen. Auch diese können, ausgehend von den im Zuge dieser Untersuchung festgestellten Korrelationen, leistungssteigernd auf die Mitarbeitenden wirken

#### 4. Bewertung und Fazit

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass – mit Ausnahme der sehr jungen Mitarbeitenden unter 25 Jahre – eine sehr hohe Einigkeit über die Bedeutung bestimmter Faktoren besteht. Dies scheint durchaus überraschend, könnte jedoch an einer gelebten Unternehmenskultur liegen. Auch wird davon auszugehen sein, dass das Unternehmen aufgrund seiner bestehenden Standorte BewerberInnen mit Bedürfnissen anzieht, welche sich mit den angebotenen Arbeitsplatzmodellen decken. So kommt es zu recht homogenen Bedürfnissen.

Die Berücksichtigung dieser Bedürfnisse, insbesondere in Hinblick auf die direkte Arbeitsplatzumgebung, scheint durchaus positiven Einfluss auf die Performance der Mitarbeitenden zu haben. Die Schaffung von Infrastruktur rund um den Standort, etwa in Form der Anmietung zusätzlicher Parkflächen im Bedarfsfall, scheint dabei keinen nachweisbaren Zusammenhang mit der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden zu haben. Gerade die Qualität der technischen Ausstattung, welche an die jeweiligen Aufgaben angepasst werden sollte, dürfte dagegen von größerer Bedeutung für die Performance, aber auch die Arbeitszufriedenheit in ihrer Gesamtheit sein.

Um die Ergebnisse validieren zu können, scheint es jedoch wünschenswert, vergleichbare Untersuchungen mit höherer Tiefe in einem Unternehmen durchzuführen, wo die Arbeitsleistung objektiv messbar ist, etwa für einen Buchhalter in Form von Buchungszahlen oder dergleichen. Auch in derartigen Betrieben haben äußere Faktoren einen gewissen Einfluss, etwa welche Bereiche der Buchhalter bearbeitet und wie aufwendig diese sind oder wie erfahren dieser ist, jedoch steht zumindest die Leistung objektiv fest. Durch die Beurteilung durch den Vorgesetzten unterliegt bereits die Quantifizierung der Leistung einer gewissen Subjektivität, was die Belastbarkeit der erzielten Ergebnisse einschränkt, sodass diese zwar als erster Hinweis auf einen möglichen Zusammenhang betrachtet werden können, nicht aber als abschließender Beweis.

## 5. Literaturverzeichnis

Cohen, J. (1992): A Power Primer. In: *Psychological Bulletin*, 112 (1), S. 155 – 159.

Böhrs, H. (1958): *Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung*, Springer Gabler Verlag: Wiesbaden.

Behnke, J./Behnke, N. (2006): *Grundlagen der statistischen Datenanalyse*. Wiesbaden: GWV Verlage.

Brennan, A./ Chugh, J. S./ Kline, T. (2002): Traditional versus open office design: A longitudinal field study, *Environment and Behavior* 34(3), S. 279-299.

Brookes, M. J./ Kaplan, A. (1972): The office environment: Space planning and affective behavior, *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 14(5), S. 373–391.

Campbell, J. P./ Pritchard, R. D. (1976): Motivation theory in industrial and organizational psychology, in: Dunnette M. D. (Hrsg.) (1976): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, S. 33–60.

Collins, M./ Brown, B./ Bowman, K./ Carkeet, A. (1990): Workstation variables and visual discomfort associated with VDTs, *Applied Ergonomics* 21(2), S. 157–161.

Danielsson C. B./ Bodin, L. (2008): Office type in relation to health, wellbeing, and job satisfaction among employees, *Environment and Behavior* 40(5), S. 636–668.

De Croon, E. M./ Sluiter, J. K./ Kuijer, P. P./ Frings-Dresen, M. H. W. (2005): The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature, *Ergonomics* 48(2), S. 119–134.

Engel, J. (2014): *Analyse immobilienpezifischer Einflussfaktoren auf die Arbeitsplatz-Zufriedenheit mit speziellem Fokus auf die Lagefaktoren von Bürogebäuden für Dienstleistungsunternehmen der ICT-Branche mit nonterritorialen Multi-Space-Offices*. Working Paper.

Flade, A. (2008): *Architektur – psychologisch betrachtet*, 1. Auflage, Bern: Huber.

Gebert, D./ Rosenstiel, L. v. (2002): *Organisationspsychologie: Person und Organisation*. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

- Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2002): Mitarbeiterzufriedenheit, Abschlussbericht Fachausschuss 2/99 der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, Arbeitspapier 54igenverlag, Düsseldorf.
- Hart, C. (1998): *Doing a literature review*, London: Sage.
- Hedge, A. (1982): The Open-Plan Office: A Systematic Investigation of Employee Reactions to Their Work Environment, *Environment and Behavior* 14(5), S. 519–542.
- Jacquemin, A. (2010): *Was hat den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Call-Center Agenten?* Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Kleibrink, M. (2011): Die Welt der Büroarbeit im Wandel – Nutzungsstrategien und Wahlfreiheiten, in: Schittich, C. (Hrsg.), (2011): *Arbeitswelten: Raumkonzepte, Nutzungsstrategien, Kommunikation*. München: Edition DETAIL, S. 11 – 17.
- Leather, P./ Pyrgas, M./ Beale, D./ Lawrence, C. (1998): Windows in the workplace sunlight, view, and occupational stress, *Environment and Behavior* 30(6), S. 739–762.
- Lee, S. Y./ Brand, J. L. (2005): Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes, *Journal of Environmental Psychology* 25(3), S. 323–333
- Levy, Y. / Ellis, T. J. (2006): A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research., in: *Informing Science Journal* 9, S. 181–212.
- Mertel, B. (2006): *Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives*, Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Meuser, M./ Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur Methodendiskussion, in: Garz, D./ Kraimer, K. (Hrsg.) (1991): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441–471.
- Moleski, W. H./ Lang, J. T. (1982): Organizational needs and human values in office planning, *Environment and Behavior* 14(3), S. 319–332.

- Oldham, G. R. (1988): Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: a quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology* 73(2), S. 253–258.
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37 (1), S. 763.
- Rankin, F./Sayre, T. L. (2000). The Effects of Performance Separability and Contract Type on Agent Effort. In: *Accounting, Organizations and Society*, 25 (7), S. 683–695.
- Towry, K. L. (2003). Control in a Teamwork Environment – The Impact of Social Ties on the Effectiveness of Mutual Monitoring Contracts, in: *The Accounting Review*, 78 (4), S. 1069–1095.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. Vahlen.
- Shaw, J. (1995): A schema approach to the formal literature review in engineering theses, in: *Systems* 23/3, S. 325–335.
- Six, B./ Felfe, J. (2004): Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext, in: Schuler, H. (Hrsg.) (2004): *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie*, Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie 3, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3. Göttingen: Hogrefe, S. 597–672.
- Stauss, B. / Neuhaus, P. (1999). Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße einer Personalmanagement-Abteilung. In *Internes Marketing* (pp. 133-154). Springer Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1997): *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Styhre, A./ Sundgren, M. (2005): *Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sundstrom, E./ Burt, R. E./ Kamp, D. (1980): Privacy at work: architectural correlates of job satisfaction and job performance, *Academy of Management Journal* 23(1), S. 101–117.

Webster, J. / Waston, R. T. (2002): Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review, in: Management Information Systems Quarterly 2/26, S. 13–23.

Windlinger, L./ Zäch, N. (2007): Wahrnehmungen von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 61(2), S. 77–85.

## 6. Anhang 1: Online Fragebogen



# Workplace Satisfaction and Work Performance

Sprache: DE [EN](#)

Owner: Antonio Mejias Viñuales, MCRS 11

Diese Umfrage soll aufzeigen, ob ein Zusammenhang besteht zwischen der Zufriedenheit mit dem physischen Arbeitsplatz und dem Rating im MyPerformance.

Sämtliche Angaben werden vertraulich behandelt und bei der Auswertung werden keine Rückschlüsse auf Personen möglich sein.

### Persönliche Angaben

Geschlecht\*  Männlich  Weiblich

Alter\*  bis 25 Jahre  
 26 - 35 Jahre  
 36 - 45 Jahre  
 46 - 55 Jahre  
 ab 56 Jahre

Titel bei der CS im Jahr 2016\*  Staff  AVP  VP  DIR  MDR

Wie lange arbeiten Sie schon bei der CS ?\*  < 2 Jahre  
 2 - 5 Jahre  
 6 - 10 Jahre  
 > 10 Jahre

Beschäftigungsgrad\*  < 30%  
 30 - 40%  
 50 - 60%  
 70 - 80%  
 > 80%

### Ihre Werte im MyPerformance, Jahresende 2016

1=Erwartungen teilweise erfüllt, 2=Erwartungen erfüllt,  
3=Erwartungen übertroffen, 4=Erwartungen weit übertroffen

Proactive approach\*  1  2  3  4

Principled behaviour\*  1  2  3  4

Partnership\*  1  2  3  4

Professional skills\*  1  2  3  4

(People) Leadership\*  1  2  3  4

Gesamt-Performance-Rating\*  1  2  3  4

### Selbsteinschätzung für das Jahr 2016

1=Nicht gut, 2=Weniger gut, 3=Gut, 4=Sehr gut

Wie gut hat Sie Ihr physischer Arbeitsplatz darin unterstützt, Ihre Arbeitsleistung zu erbringen?\*

1  2  3  4

Wie gut waren die Ihnen zugeteilten Aufgaben auf Ihre Stärken und Schwächen abgestimmt?\*

1  2  3  4

Wie gut entsprachen die an Sie gestellten Leistungsziele Ihren Stärken und Schwächen?\*

1  2  3  4

Wie weit stimmten Ihre Leistungen mit Ihrer eigentlichen Leistungsfähigkeit überein?\*

1  2  3  4



## Arbeitsplatzzufriedenheit

Beurteilen Sie Ihren physischen Arbeitsplatz

Wurde Ihr physischer Arbeitsplatz schon einmal umgestellt?\*

- Ja, vor mehr als 1 Jahr
- Ja, im Jahr 2016
- Nein

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrem physischen Arbeitsplatz im Jahr 2016?\*

- Gar nicht zufrieden
- Nicht zufrieden
- Zufrieden
- Sehr zufrieden

1=Standard (zugeteilt, mit eigener Ablage), 2=High Performance (zugeteilt, verdichtet), 3=Smart Working (Arbeitsplatzwahl), 4=Trading, 5=anderes Konzept (DPB, Flex Seating, etc)

In welchen Arbeitsplatzkonzepten haben Sie innerhalb der CS bereits gearbeitet?

- 1  2  3  4  5

mehrere Antworten möglich (Details siehe mein Mail)

In welchem dieser Arbeitsplatzkonzepte arbeiteten Sie mehrheitlich im Jahr 2016?\*

- 1  2  3  4  5

In welchem dieser Arbeitsplatzkonzepte würden Sie bevorzugt gerne arbeiten?\*

- 1  2  3  4  5

**Beurteilen Sie die Wichtigkeit der nachfolgende Faktoren für einen guten Arbeitsplatz**

1=Unwichtig, 2=Eher unwichtig, 3=Wichtig, 4=Sehr wichtig

Privatsphäre\*  1  2  3  4Nähe zu Kolleginnen und Kollegen\*  1  2  3  4Qualität der technischen Ausstattung\*  1  2  3  4Eigener, fest zugeteilter Arbeitsplatz\*  1  2  3  4Ruhige Arbeitsumgebung\*  1  2  3  4Möglichkeiten zu informellen Gesprächen\*  1  2  3  4Design der Arbeitsplätze (Gestaltung, \*)  1  2  3  4Tägliche Pendelzeit\*  1  2  3  4Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe\*  1  2  3  4Nähe zu anderen CS-Lokationen\*  1  2  3  4Parkplätze für Autos\*  1  2  3  4Parkplätze für Motos/Velos\*  1  2  3  4Nähe zum Stadtzentrum\*  1  2  3  4

Gastronomieangebote in der Nähe\*

- 1  2  3  4

Nähe zu Sport- und Freizeitangebot outdoor\*

- 1  2  3  4

Was ist für Sie sonst noch wichtig in Bezug auf Ihren Arbeitsplatz?\*

An welchem Standort haben Sie im Jahr 2016 vorwiegend gearbeitet?\*

- CBD 1  CBD 2  ZH Süd  ZH Nord

CBD1= Talacker, PPlatz, Urania / CBD2= Europaallee, Palme / ZH Süd= UH / ZH Nord = CST

Wie lange dauert Ihr Arbeitsweg von Tür zu Tür?\*

- < 30 Minuten  
 30 - 60 Minuten  
 > 60 Minuten

### Weitere Faktoren, die im Jahr 2016 Ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit beeinflussten

- Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Arbeitsstelle?\*
- Unzufrieden
- Eher zufrieden
- Zufrieden
- Sehr zufrieden

1=unwichtig, 2=eher unwichtig, 3=wichtig, 4=sehr wichtig

Beziehung zum Vorgesetzten\*  1  2  3  4

Beziehung zu Kollegen\*  1  2  3  4

Tätigkeitsbereich\*  1  2  3  4

Arbeitszeit\*  1  2  3  4

Entwicklungsmöglichkeiten\*  1  2  3  4

Wie wichtig wäre für Sie bei einem Stellenwechsel der Standort des neuen Arbeitgebers?\*

1  2  3  4

Wie wichtig wäre für Sie bei einem Stellenwechsel die Büro- und Arbeitsplatzgestaltung beim neuen Arbeitgeber?\*

1  2  3  4

Würden Sie die CS verlassen, wenn Sie ein konkretes Stellenangebot bekommen würden?\*

Nein  Eher nein  Eher ja  Ja

**Diese Umfrage soll aufzeigen, ob ein Zusammenhang besteht zwischen der Zufriedenheit mit dem physischen Arbeitsplatz und dem Rating im MyPerformance.**

---

# Workplace Satisfaction and Work Performance

Sprache: DE EN

Owner: Antonio Mejias Viñuales, MCRS 11

---

Diese Umfrage soll aufzeigen, ob ein Zusammenhang besteht zwischen der Zufriedenheit mit dem physischen Arbeitsplatz und dem Rating im MyPerformance.

Sämtliche Angaben werden vertraulich behandelt und bei der Auswertung werden keine Rückschlüsse auf Personen möglich sein.

## Persönliche Angaben

Geschlecht\*  Männlich  Weiblich

Alter\*  bis 25 Jahre  
 26 - 35 Jahre  
 36 - 45 Jahre  
 46 - 55 Jahre  
 ab 56 Jahre

Titel bei der CS im Jahr 2016\*  Staff  AVP  VP  DIR  MDR

Wie lange arbeiten Sie schon bei der CS ?\*  < 2 Jahre  
 2 - 5 Jahre  
 6 - 10 Jahre  
 > 10 Jahre

Beschäftigungsgrad\*  < 30%  
 30 - 40%  
 50 - 60%

### Ihre Werte im MyPerformance, Jahresende 2016

1=Erwartungen teilweise erfüllt, 2=Erwartungen erfüllt,  
3=Erwartungen übertroffen, 4=Erwartungen weit übertroffen

Proactive approach\*  1  2  3  4

Principled behaviour\*  1  2  3  4

Partnership\*  1  2  3  4

Professional skills\*  1  2  3  4

(People) Leadership\*  1  2  3  4

Gesamt-Performance-Rating\*  1  2  3  4

### Selbsteinschätzung für das Jahr 2016

1=Nicht gut, 2=Weniger gut, 3=Gut, 4=Sehr gut

Wie gut hat Sie Ihr physischer Arbeitsplatz darin unterstützt, Ihre Arbeitsleistung zu erbringen?\*

1  2  3  4

Wie gut waren die Ihnen zugeteilten Aufgaben auf Ihre Stärken und Schwächen abgestimmt?\*

1  2  3  4

Wie gut entsprachen die an Sie gestellten Leistungsziele Ihren Stärken und Schwächen?\*

1  2  3  4

Wie weit stimmten Ihre Leistungen mit Ihrer eigentlichen Leistungsfähigkeit überein?\*

1  2  3  4

## Arbeitsplatzzufriedenheit

Beurteilen Sie Ihren physischen Arbeitsplatz

Wurde Ihr physischer Arbeitsplatz schon einmal umgestellt?\*

- Ja, vor mehr als 1 Jahr
- Ja, im Jahr 2016
- Nein

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrem physischen Arbeitsplatz im Jahr 2016?\*

- Gar nicht zufrieden
- Nicht zufrieden
- Zufrieden
- Sehr zufrieden

1=Standard (zugeteilt. mit eigener Ablage), 2=High Performance (zugeteilt, verdichtet), 3=Smart Working (Arbeitsplatzwahl), 4=Trading, 5=anderes Konzept (DPB, Flex Seating, etc)

In welchen Arbeitsplatzkonzepten haben Sie innerhalb der CS bereits gearbeitet?

- 1  2  3  4  5

mehrere Antworten möglich (Details siehe mein Mail)

In welchem dieser Arbeitsplatzkonzepte arbeiteten Sie mehrheitlich im Jahr 2016?\*

- 1  2  3  4  5

In welchem dieser Arbeitsplatzkonzepte würden Sie bevorzugt gerne arbeiten?\*

- 1  2  3  4  5

**Beurteilen Sie die Wichtigkeit der nachfolgende Faktoren für einen guten Arbeitsplatz**

1=Unwichtig, 2=Eher unwichtig, 3=Wichtig, 4=Sehr wichtig

Privatsphäre\*  1  2  3  4

Nähe zu Kolleginnen und Kollegen\*  1  2  3  4

Qualität der technischen Ausstattung\*  1  2  3  4

Eigener, fest zugeteilter Arbeitsplatz\*  1  2  3  4

Ruhige Arbeitsumgebung\*  1  2  3  4

Möglichkeiten zu informellen Gesprächen\*  1  2  3  4

Design der Arbeitsplätze (Gestaltung, \*  1  2  3  4

Tägliche Pendelzeit\*  1  2  3  4

Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe\*  1  2  3  4

Nähe zu anderen CS-Lokationen\*  1  2  3  4

Parkplätze für Autos\*  1  2  3  4

Parkplätze für Motos/Velos\*  1  2  3  4

Nähe zum Stadtzentrum\*  1  2  3  4

Nähe zu öffentlichen Verkehrsmitteln\*  1  2  3  4



Gastronomieangebote in der Nähe\*  1  2  3  4

Nähe zu Sport- und Freizeitangebot outdoor\*  1  2  3  4

Was ist für Sie sonst noch wichtig in Bezug auf Ihren Arbeitsplatz?\*

An welchem Standort haben Sie im Jahr 2016 vorwiegend gearbeitet?\*

CBD 1  CBD 2  ZH Süd  ZH Nord

CBD1= Talacker, PPlatz, Urania / CBD2= Europaallee, Palme / ZH Süd= UH / ZH Nord = CST

Wie lange dauert Ihr Arbeitsweg von Tür zu Tür?\*

< 30 Minuten  
 30 - 60 Minuten  
 > 60 Minuten

### Weitere Faktoren, die im Jahr 2016 Ihre allgemeine Arbeitszufriedenheit beeinflussten

Wie zufrieden waren Sie mit Ihrer Arbeitsstelle?\*

- Unzufrieden  
 Eher zufrieden  
 Zufrieden  
 Sehr zufrieden

1=unwichtig, 2=eher unwichtig, 3=wichtig, 4=sehr wichtig

Beziehung zum Vorgesetzten\*

- 1    2    3    4

Beziehung zu Kollegen\*

- 1    2    3    4

Tätigkeitsbereich\*

- 1    2    3    4

Arbeitszeit\*

- 1    2    3    4

Entwicklungsmöglichkeiten\*

- 1    2    3    4

Wie wichtig wäre für Sie bei einem Stellenwechsel der Standort des neuen Arbeitgebers?\*

- 1    2    3    4

Wie wichtig wäre für Sie bei einem Stellenwechsel die Büro- und Arbeitsplatzgestaltung beim neuen Arbeitgeber?\*

- 1    2    3    4

Würden Sie die CS verlassen, wenn Sie ein konkretes Stellenangebot bekommen würden?\*

- Nein    Eher nein    Eher ja    Ja

**Diese Umfrage soll aufzeigen, ob ein Zusammenhang besteht zwischen der Zufriedenheit mit dem physischen Arbeitsplatz und dem Rating im MyPerformance.**

## 7. Anhang 2: Alters- und Geschlechtsspezifische Wichtigkeit der Lagefaktoren

| Nur Frauen       |                 |                 |                                 |                      |                 |                      |                 |            |                       |                 |                  |                        |                   |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|------------|-----------------------|-----------------|------------------|------------------------|-------------------|
| Faktoren         | Privatsphäre    | Nähe Kollegen   | Qualität technische Ausstattung | eigener Arbeitsplatz | Ruhe            | informelle Gespräche | Design          | Pendelzeit | Einkaufsmöglichkeiten | CS-Lokationen   | Parkplätze Autos | Parkplätze Motos/Velos | Nähe Stadtzentrum |
| 1                | 10              | 1               | 1                               | 18                   | 3               | 7                    | 13              | 5          | 32                    | 47              | 95               | 107                    | 17                |
| 2                | 46              | 15              | 2                               | 42                   | 17              | 35                   | 55              | 6          | 62                    | 92              | 34               | 31                     | 64                |
| 3                | 96              | 99              | 57                              | 51                   | 95              | 94                   | 96              | 75         | 73                    | 46              | 34               | 34                     | 81                |
| 4                | 52              | 89              | 144                             | 93                   | 89              | 68                   | 40              | 118        | 37                    | 19              | 41               | 32                     | 42                |
| Summe            | 204             | 204             | 204                             | 204                  | 204             | 204                  | 204             | 204        | 204                   | 204             | 204              | 204                    | 204               |
| gewichtete Summe | 598             | 684             | 752                             | 627                  | 678             | 631                  | 571             | 714        | 523                   | 445             | 429              | 399                    | 556               |
| Mittelwert       | 2,931372<br>549 | 3,352941<br>176 | 3,68627<br>451                  | 3,073529<br>412      | 3,323529<br>412 | 3,093137<br>255      | 2,799019<br>608 | 3,5        | 2,56372549            | 2,181372<br>549 | 2,102941<br>176  | 1,955882<br>353        | 2,725490<br>196   |

| Alle             |                 |                 |                                 |                      |                 |                      |                 |                 |                       |                 |                  |                        |                   |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------|------------------------|-------------------|
| Faktoren         | Privatsphäre    | Nähe Kollegen   | Qualität technische Ausstattung | eigener Arbeitsplatz | Ruhe            | informelle Gespräche | Design          | Pendelzeit      | Einkaufsmöglichkeiten | CS-Lokationen   | Parkplätze Autos | Parkplätze Motos/Velos | Nähe Stadtzentrum |
| Summe            | 615             | 615             | 615                             | 615                  | 615             | 615                  | 615             | 615             | 615                   | 615             | 615              | 615                    | 615               |
| gewichtete Summe | 1800            | 2063            | 2250                            | 1809                 | 2003            | 1985                 | 1656            | 2071            | 1421                  | 1310            | 1252             | 1237                   | 1573              |
|                  |                 |                 |                                 |                      |                 |                      |                 |                 |                       |                 |                  |                        |                   |
| Nur Männer       |                 |                 |                                 |                      |                 |                      |                 |                 |                       |                 |                  |                        |                   |
| gewichtete Summe | 1202            | 1379            | 1498                            | 1182                 | 1325            | 1354                 | 1085            | 1357            | 898                   | 865             | 823              | 838                    | 1017              |
| Summe            | 411             | 411             | 411                             | 411                  | 411             | 411                  | 411             | 411             | 411                   | 411             | 411              | 411                    | 411               |
| Mittelwert       | 2,924574<br>209 | 3,355231<br>144 | 3,644768<br>856                 | 2,875912<br>409      | 3,223844<br>282 | 3,294403<br>893      | 2,639902<br>676 | 3,301703<br>163 | 2,184914842           | 2,104622<br>871 | 2,00243<br>309   | 2,038929<br>44         | 2,474452<br>555   |

| bis 25 Jahre     |              |                 |                                 |                      |                 |                      |                 |                 |                       |                 |                  |                         |                   |
|------------------|--------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------|-------------------------|-------------------|
| Faktoren         | Privatsphäre | Nähe Kollegen   | Qualität technische Ausstattung | eigener Arbeitsplatz | Ruhe            | informelle Gespräche | Design          | Pendelzeit      | Einkaufsmöglichkeiten | CS-Lokationen   | Parkplätze Autos | Parkplätze Mo-tos/Velos | Nähe Stadtzentrum |
| 1                | 1            | 0               | 0                               | 3                    | 1               | 0                    | 2               | 0               | 3                     | 7               | 8                | 9                       | 1                 |
| 2                | 4            | 1               | 1                               | 7                    | 4               | 4                    | 1               | 0               | 5                     | 10              | 2                | 1                       | 4                 |
| 3                | 6            | 7               | 2                               | 2                    | 7               | 8                    | 5               | 7               | 5                     | 0               | 5                | 3                       | 8                 |
| 4                | 6            | 9               | 14                              | 5                    | 5               | 5                    | 9               | 10              | 4                     | 0               | 2                | 4                       | 4                 |
| Summe            | 17           | 17              | 17                              | 17                   | 17              | 17                   | 17              | 17              | 17                    | 17              | 17               | 17                      | 17                |
| gewichtete Summe | 51           | 59              | 64                              | 43                   | 50              | 52                   | 55              | 61              | 44                    | 27              | 35               | 36                      | 49                |
| Mittelwert       | 3            | 3,470588<br>235 | 3,764705<br>882                 | 2,529411<br>765      | 2,941176<br>471 | 3,058823<br>529      | 3,235294<br>118 | 3,588235<br>294 | 2,588235294           | 1,588235<br>294 | 2,058823<br>529  | 2,117647<br>059         | 2,882352<br>941   |

| 26-35 Jahre              |                   |                  |  |                              |           |                         |             |                 |                            |                        |                     |                                |                           |
|--------------------------|-------------------|------------------|--|------------------------------|-----------|-------------------------|-------------|-----------------|----------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Faktoren                 | Pri-<br>vatsphäre | Nähe<br>Kollegen | Qualität<br>technische<br>Ausstat-<br>tung | eigener<br>Arbeits-<br>platz | Ru-<br>he | informelle<br>Gespräche | De-<br>sign | Pendelzeit      | Einkaufsmöglich-<br>keiten | CS-<br>Lokatio-<br>nen | Parkplätze<br>Autos | Parkplätze<br>Mo-<br>tos/Velos | Nähe<br>Stadtzent-<br>rum |
| 1                        | 4                 | 0                | 1  | 13                           | 6         | 2                       | 9           | 1               | 28                         | 38                     | 71                  | 65                             | 13                        |
| 2                        | 28                | 14               | 3  | 42                           | 20        | 19                      | 50          | 13              | 55                         | 59                     | 28                  | 29                             | 37                        |
| 3                        | 70                | 62               | 39   | 36                           | 54        | 66                      | 55          | 51              | 36                         | 30                     | 19                  | 25                             | 55                        |
| 4                        | 38                | 64               | 97   | 49                           | 60        | 53                      | 26          | 75              | 21                         | 13                     | 22                  | 21                             | 35                        |
| Summe                    | 140               | 140              | 140  | 140                          | 140       | 140                     | 140         | 140             | 140                        | 140                    | 140                 | 140                            | 140                       |
| gewich-<br>tete<br>Summe | 422               | 470              | 512  | 401                          | 448       | 450                     | 378         | 480             | 330                        | 298                    | 272                 | 282                            | 392                       |
| Mittel-<br>wert          | 3,0142857<br>14   | 3,3571428<br>57  | 3,6571428<br>57                            | 2,8642857<br>14              | 3,2       | 3,2142857<br>14         | 2,7         | 3,4285714<br>29 | 2,357142857                | 2,1285714<br>29        | 1,9428571<br>43     | 2,0142857<br>14                | 2,8                       |

| 36-45 Jahre      |                 |                 |                                 |                      |                 |                      |                 |            |                       |                 |                  |                        |                   |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|------------|-----------------------|-----------------|------------------|------------------------|-------------------|
| Faktoren         | Privatsphäre    | Nähe Kollegen   | Qualität technische Ausstattung | eigener Arbeitsplatz | Ruhe            | informelle Gespräche | Design          | Pendelzeit | Einkaufsmöglichkeiten | CS-Lokationen   | Parkplätze Autos | Parkplätze Motos/Velos | Nähe Stadtzentrum |
| 1                | 6               | 1               | 0                               | 21                   | 4               | 7                    | 18              | 7          | 35                    | 45              | 94               | 105                    | 26                |
| 2                | 46              | 15              | 4                               | 40                   | 18              | 27                   | 55              | 6          | 64                    | 83              | 42               | 38                     | 58                |
| 3                | 98              | 94              | 58                              | 51                   | 92              | 84                   | 90              | 66         | 73                    | 54              | 29               | 24                     | 77                |
| 4                | 48              | 88              | 136                             | 86                   | 84              | 80                   | 35              | 119        | 26                    | 16              | 33               | 31                     | 37                |
| Summe            | 198             | 198             | 198                             | 198                  | 198             | 198                  | 198             | 198        | 198                   | 198             | 198              | 198                    | 198               |
| gewichtete Summe | 584             | 665             | 726                             | 598                  | 652             | 633                  | 538             | 693        | 486                   | 437             | 397              | 377                    | 521               |
| Mittelwert       | 2,949494<br>949 | 3,358585<br>859 | 3,666666<br>667                 | 3,020202<br>02       | 3,292929<br>293 | 3,196969<br>697      | 2,717171<br>717 | 3,5        | 2,454545455           | 2,207070<br>707 | 2,005050<br>505  | 1,904040<br>404        | 2,631313<br>131   |

| 46-55 Jahre      |                 |                 |                                 |                      |                 |                      |                 |                 |                       |                 |                  |                         |                   |
|------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------|-------------------------|-------------------|
| Faktoren         | Privatsphäre    | Nähe Kollegen   | Qualität technische Ausstattung | eigener Arbeitsplatz | Ruhe            | informelle Gespräche | Design          | Pendelzeit      | Einkaufsmöglichkeiten | CS-Lokationen   | Parkplätze Autos | Parkplätze Mo-tos/Velos | Nähe Stadtzentrum |
| 1                | 10              | 3               | 0                               | 20                   | 2               | 5                    | 17              | 10              | 54                    | 52              | 92               | 95                      | 44                |
| 2                | 58              | 16              | 4                               | 46                   | 22              | 24                   | 77              | 20              | 83                    | 90              | 38               | 35                      | 71                |
| 3                | 81              | 86              | 61                              | 69                   | 88              | 92                   | 83              | 87              | 55                    | 53              | 29               | 34                      | 71                |
| 4                | 56              | 100             | 140                             | 70                   | 93              | 84                   | 28              | 88              | 13                    | 10              | 46               | 41                      | 19                |
| Summe            | 205             | 205             | 205                             | 205                  | 205             | 205                  | 205             | 205             | 205                   | 205             | 205              | 205                     | 205               |
| gewichtete Summe | 593             | 693             | 751                             | 599                  | 682             | 665                  | 532             | 663             | 437                   | 431             | 439              | 431                     | 475               |
| Mittelwert       | 2,892682<br>927 | 3,380487<br>805 | 3,663414<br>634                 | 2,921951<br>22       | 3,326829<br>268 | 3,243902<br>439      | 2,595121<br>951 | 3,234146<br>341 | 2,131707317           | 2,102439<br>024 | 2,141463<br>415  | 2,102439<br>024         | 2,317073<br>171   |



## Ab 56 Jahre

| Faktoren         | Privatsphäre    | Nähe Kollegen | Qualität technische Ausstattung | eigener Arbeitsplatz | Ruhe            | informelle Gespräche | Design          | Pendelzeit      | Einkaufsmöglichkeiten | CS-Lokationen   | Parkplätze Autos | Parkplätze Motos/Velos | Nähe Stadtzentrum |
|------------------|-----------------|---------------|---------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------|------------------------|-------------------|
| 1                | 3               | 2             | 1                               | 5                    | 3               | 2                    | 3               | 1               | 12                    | 15              | 31               | 31                     | 12                |
| 2                | 18              | 5             | 0                               | 12                   | 8               | 2                    | 16              | 9               | 22                    | 22              | 6                | 2                      | 15                |
| 3                | 25              | 28            | 20                              | 13                   | 24              | 25                   | 26              | 25              | 16                    | 14              | 6                | 12                     | 18                |
| 4                | 9               | 20            | 34                              | 25                   | 20              | 26                   | 10              | 20              | 5                     | 4               | 12               | 10                     | 10                |
| Summe            | 55              | 55            | 55                              | 55                   | 55              | 55                   | 55              | 55              | 55                    | 55              | 55               | 55                     | 55                |
| gewichtete Summe | 150             | 176           | 197                             | 168                  | 171             | 185                  | 153             | 174             | 124                   | 117             | 109              | 111                    | 136               |
| Mittelwert       | 2,727272<br>727 | 3,2           | 3,581818<br>182                 | 3,054545<br>455      | 3,109090<br>909 | 3,363636<br>364      | 2,781818<br>182 | 3,163636<br>364 | 2,254545455           | 2,127272<br>727 | 1,981818<br>182  | 2,018181<br>818        | 2,472727<br>273   |

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „*Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzzufriedenheit und Arbeitsperformance-am Beispiel der Credit Suisse*“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Kreuzlingen, den 24.08.2017

---

Antonio Mejias Vinuales