

**Jahresarbeitszeit  
Ergebnisse der Umfrage  
vom September 1996**

Anfangs September 1996 führte die Schweizer Rück eine Umfrage zur Jahresarbeitszeit (JAZ) bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch.

In diesem Kurzbericht sind die wichtigsten Ergebnisse und die Schlussfolgerungen festgehalten.

Unter Mitarbeiter verstehen wir alle Angestellten, Mitglieder des Kaders und Mitglieder der Direktion der Schweizer Rück Zürich.

Dokumentenart:  
Bericht

Verfasser:  
Andreas Studer  
Marianne Breu

Erstellt im:  
Februar 1997

© Copyright by  
Swiss Re Zurich

## Konzept der Umfrage

### Ziele

Im Januar 1996 hat die Schweizer Rück ein neues Arbeitszeitmodell, die Jahresarbeitszeit (JAZ), eingeführt. Die JAZ wurde als Instrument der betrieblichen Zusammenarbeit konzipiert. Sie sollte einen flexibleren Umgang mit täglichen und saisonalen Arbeitsbelastungen erlauben, eine bessere Dienstleistung ermöglichen und als Nebenzweck zu mehr individueller Zeitsouveränität im privaten Bereich verhelfen.

Acht Monate nach der Einführung haben wir mit einer Umfrage geprüft, ob die JAZ diese Erwartungen erfüllt und welche Auswirkungen die JAZ auf die betriebliche Zusammenarbeit hat. Auf folgende Fragen wollten wir eine Antwort finden:

1. Können wir mit der JAZ die Kundenbedürfnisse besser wahrnehmen und eine bessere Dienstleistung erbringen?
2. Sind die Angestellten und Kadermitglieder mit dem Instrument JAZ zufrieden?
3. Entsprechen die Möglichkeiten der JAZ dem Bedürfnis der Abteilungen und der Angestellten und Kadermitglieder, bzw. welche Ausprägungen nimmt die JAZ in den Abteilungen an?
4. Welchen Nutzen bringt die JAZ für die Zusammenarbeit im Team und bei der Erfüllung von individuellen Wünschen?

Die nun vorliegenden Ergebnisse zeigen Tendenzen auch in allgemeinen Arbeitszeitfragen auf und dienen uns als Grundlage für die Weiterentwicklungen der JAZ.

### Durchführung

#### Methodik

Wir haben uns für eine standardisierte, schriftliche Vollerhebung entschieden. Dadurch mussten wir keine repräsentative Auswahl treffen, sondern konnten die Fragebogen an alle Mitarbeiter verteilen. Die Befragung lief vom 2. bis 13. September 1996. Die ausgefüllten Fragebogen wurden mit interner Post zurückgeschickt. Nach einer Woche haben wir per e-mail einen Reminder verschickt und erzielten so einen erfreulichen Rücklauf von 61% bei den Angestellten und Kadermitgliedern, bzw. 59% bei der Direktion.

#### Erstellung des Fragebogens

Es wurden zwei verschiedene Fragebogen erstellt. Einer für die Angestellten und Mitglieder des Kadern sowie einer für die Direktionsmitglieder, die selber nicht der JAZ unterstellt sind. Aus den Erfahrungen bei der Einführung der JAZ waren einige Kritikpunkte der Angestellten und Kadermitglieder schon bekannt. Zudem haben wir Themen aufgenommen, die uns im Hinblick auf eine eventuelle Weiterentwicklung der JAZ und auf neue Arbeitsformen (Heimarbeit, Teleworking) Inputs liefern sollten. Schliesslich interessierte uns die allgemeine Einstellung der Mitarbeiter zu Arbeitszeitfragen. Der Direktionsbogen ist weniger auf die Handhabung der JAZ ausgerichtet. Damit wir den Vergleich zwischen Angestellten bzw. Mitgliedern des Kadern und der Direktion anstellen können, wurden aber wo möglich identische Fragen gestellt.

Um den Aufwand für die Linie so klein wie möglich zu halten, durfte das Ausfüllen des Fragebogens höchstens 20 Minuten Zeit in Anspruch nehmen. Mit einem Pretest bei 10 zufällig ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir die Verständlichkeit des Fragebogens und die vorgegebene Zeitlimite geprüft.

## Ergebnisse und Schlussfolgerungen

### Wie wurde die JAZ aufgenommen?

92% der Angestellten und Kadermitglieder sowie 74% der Direktionsmitglieder sind zufrieden mit der JAZ. Die JAZ wird mehrheitlich sehr positiv beurteilt, ist benutzerfreundlich und hat eine hohe Akzeptanz im Haus. Sie wird je nach Abteilung, den entsprechenden Kundenbedürfnissen und individuellen Wünschen unterschiedlich gelebt, was ganz im Sinne der JAZ ist.

Gut 80% der Angestellten und Kadermitglieder haben Arbeitsgewohnheiten, die den Rahmenbedingungen der JAZ voll entsprechen. D.h. sie nutzen die Möglichkeiten der JAZ und arbeiten im Rahmen der üblichen Arbeitszeiten oder können zuviel geleistete Arbeitsstunden wieder abbauen. Die JAZ ist ein Instrument, welches den Bedürfnissen und den Arbeitsgewohnheiten der Angestellten und Kadermitglieder entspricht.

Die bisher abschätzbaren Auswirkungen der JAZ auf Führung und Zusammenarbeit sind positiv, was Kooperation, Kommunikation und Selbstverantwortlichkeit angeht. Die Direktionsmitglieder glauben, dass diese Qualitäten durch die JAZ gefördert werden, was einen kooperativen Führungsstil notwendig macht und unterstützt. Saisonale Arbeitsschwankungen können mit der JAZ besser ausgeglichen werden und führen auch dazu, dass den Kundenbedürfnissen besser Rechnung getragen werden kann.

Die Angestellten und Mitglieder des Kaders haben sehr viel Spielraum bei der Gestaltung der Arbeitszeit und nutzen die Möglichkeiten der JAZ aus. Es herrscht diesbezüglich eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, die viel Freiheit ermöglicht. Die JAZ entspricht dieser Kultur, indem sie individuelle Zeitsouveränität, wenn auch als Nebenzweck, vorsieht. Zu Hause Arbeitszeit zu leisten, entspricht einem Bedürfnis, das mit der JAZ abgedeckt werden könnte. 22% der Angestellten und Kadermitglieder wünschen sich, gewisse Arbeiten regelmässig zu Hause zu verrichten, aber lediglich 2% geben an, bereits von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.

Die Herausforderung, ein Instrument zu schaffen, welches den sehr unterschiedlichen Bedürfnissen der Abteilungen und der Mitarbeiter heute und auch in Zukunft nachkommt, ist somit gelungen. Die Einführung der JAZ darf als sehr erfolgreich bezeichnet werden und es sind keine wesentlichen Veränderungen für das nächste Jahr notwendig.

### Welche Schwierigkeiten sind noch vorhanden?

Die JAZ gibt lediglich Richtlinien vor, die feine Ausgestaltung der Arbeitszeit aber liegt im Ermessen der Abteilungen und der Vorgesetzten. Genau hier liegt eine Schwierigkeit bei der Umsetzung der JAZ. Ein Teil der Mitarbeiter wünscht sich nämlich mehr Information von Seiten HR darüber, wie die Bandbreiten von JAZ zu interpretieren sind und generell eine einheitlichere Handhabung und Umsetzung der JAZ. Diesen Mitarbeiterwünschen möchten wir entgegenhalten, dass dies nicht der ursprünglichen Idee der JAZ entspricht. Wenn wir die Flexibilität bei den Abteilungen lassen wollen, können wir nicht ein abschliessendes Reglement definieren, das überall gleich gehandhabt wird. Die offenbar bestehenden Unsicherheiten bei den Mitarbeitern bedeuten, dass hier die Vorgesetzten ihre Führungsfunktion noch stärker wahrnehmen sollten.

Die grosse individuelle Freiheit bei der Arbeitszeitgestaltung wird sehr geschätzt und die Angestellten und Kadermitglieder wünschen sich gar eine generelle Ausdehnung der Arbeitszeit abends nach 19.00 Uhr und an Wochenenden. Das Motiv dafür bleibt uns aber unklar. Es könnte sein, dass sich darin ein Wunsch nach noch mehr Flexibilität äussert oder aber, dass sich die Angestellten und Kadermitglieder mehr Gerechtigkeit erhoffen, weil sie zu diesen Zeiten auch jetzt schon Arbeitsleistungen erbringen. Bei einem Fünftel aller Angestellten

und Kadermitglieder haben wir festgestellt, dass sie ständig mehr Zeitsaldo kumulieren, aufgrund des grossen Arbeitsanfalls nicht kompensieren können und oft abends und an Wochenenden arbeiten. Mitglieder des Kadern sind in dieser Gruppe deutlich übervertreten.

Ein weiterer Kritikpunkt zeigt sich beim durch die JAZ verursachten Planungs- und Koordinationsaufwand und bei der Erreichbarkeit der Teams während den Bürozeiten. Die Direktionsmitglieder sehen hier deutlich mehr Schwierigkeiten als die übrigen Mitarbeiter selbst. Allerdings ist dies kein Problem, welches durch das Arbeitszeitmodell gelöst werden kann, sondern einmal mehr ist eine bessere Zusammenarbeit im Team gefragt.

Schliesslich besteht die Gefahr, dass die erhöhte Zeitsouveränität der Angestellten und Kadermitglieder die Dienstleistung am Kunden beeinträchtigt. Im Moment zeichnet sich, nach der Beurteilung der Direktion, eine Tendenz dahingehend ab. Dies würde dem ursprünglichen Zweck der JAZ entgegenlaufen und ist eine Entwicklung, die dringend korrigiert werden muss. Individuelle Zeitsouveränität ist lediglich ein Nebenprodukt der JAZ und darf nicht zu Lasten der Kunden gehen.

Die genannten Schwierigkeiten, welche bei unserer Umfrage zutage kamen, betreffen die Art und Weise der betrieblichen Zusammenarbeit und sind nur teilweise durch die JAZ verursacht. Der Widerspruch zwischen individuellen Bedürfnissen und Erfüllung der Aufgaben, Kundenorientierung und Funktionieren der Teams kann als Hauptproblem bei der Einführung der JAZ genannt werden.

## Wie steht es mit Teilzeitangestellten?

Das Arbeitsverhalten der Teilzeiter bezüglich der Entwicklung des Zeitsaldos und der Kompensation von Überzeit ist praktisch identisch mit demjenigen der Vollzeitangestellten. Wer Teilzeit arbeitet, hat nicht automatisch wesentlich mehr Überstunden. Unsere Teilzeiter arbeiten sehr ähnlich wie die Vollzeitangestellten, was wahrscheinlich daher kommt, dass die meisten Teilzeiter ihren Beschäftigungsgrad unwesentlich reduziert haben, also 80% oder mehr arbeiten.

Die Nachfrage nach mehr Teilzeitstellen ist vorhanden. 18% der Angestellten und Kadermitglieder wünschen sich eine Reduktion des Beschäftigungsgrades. Vollzeitangestellte sehen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Realisierung von Teilzeit. Für die Teilzeiter selber sind diese Schwierigkeiten weniger gravierend und nicht hinderlich. Teilzeit zu arbeiten ist also aus der Sicht der Teilzeiter durchaus realisierbar. Die Direktion befürwortet die Schaffung von mehr Teilzeitstellen auf allen Stufen. Allerdings glauben die Direktionsmitglieder auch, dass wir mit der bisherigen Teilzeitpolitik viele Hoffnungen geweckt haben, die wir nicht in jedem Fall erfüllen können.

Teilzeitmitarbeiter sind im Vergleich mit Vollzeitmitarbeitern etwas weniger zufrieden mit der JAZ und haben mehr Schwierigkeiten mit dem Instrument. Man kann sagen, dass sich die Teilzeiter benachteiligt vorkommen, vor allem, was die Regelung bei interner und externer Weiterbildung anbelangt. Der bestehenden Unzufriedenheit und der vermuteten Ungleichbehandlung möchten wir entgegenhalten, dass Teilzeitmitarbeitende in allen Bereichen gleichgestellt sind. Das bedeutet, dass jede andere Regelung die Teilzeitangestellten im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitenden besserstellen würde.

Schliesslich weisen wir darauf hin, dass Teilzeitangestellte nach wie vor eine Minderheit darstellen. 13% aller Angestellten und Kadermitglieder arbeiten Teilzeit. Teilzeit zu arbeiten bringt daher mehr Klärungsbedarf mit sich und ist nicht auf allen Stufen unproblematisch, aber, wie wir gesehen haben, realisierbar. Die JAZ orientiert sich primär an den Bedürfnissen des Unternehmens und ist ein Instrument, das den Bedürfnissen der Teilzeiter sehr gut entgegenkommt.

## Wie geht es weiter mit der JAZ?

11% der Angestellten und Kadermitglieder haben die manuelle Erfassung der Arbeitszeit mit der JAZ-Agenda kritisiert und angeregt, die Arbeitszeiterfassung elektronisch zu lösen. Anders gesagt befürworten fast 89% der Angestellten und Kadermitglieder Bleistift und Papier als Zeiterfassungssystem. Dies widerspiegelt auch unsere Unternehmenskultur in welcher die Eigenverantwortung der Mitarbeiter schon immer einen grossen Stellenwert hatte. So gab es bei der Schweizer Rück noch nie ein zentrales Zeiterfassungs- bzw. Überwachungssystem wie zum Beispiel Stempeluhren. Trotzdem prüfen wir die Einführung einer Erfassungssoftware im Rahmen eines Betriebsbuchhaltungsprojektes, mit welcher die tätigkeits- und projektbezogene Erfassung von Arbeitsstunden durch den Mitarbeiter möglich ist.

Das JAZ-Instrument als solches wird wie bereits erwähnt nicht in Frage gestellt und es drängen sich keine grundlegenden Veränderungen auf. Jedoch haben wir Hinweise für Weiterentwicklungen im Rahmen der JAZ erhalten und auch schon erste Schritte dazu eingeleitet.

Neue Arbeitsformen wie Heimarbeit, Teleworking und Satellitenbüros werden sehr positiv bewertet. 52% der Angestellten und Kadermitglieder können sich vorstellen, alternierende Heimarbeit zu leisten, doch nur 7% geben auch an, dass ihre gegenwärtigen Aufgaben dies erlauben würde. Die Realisierbarkeit von Heimarbeit nimmt, wie zu erwarten war, mit zunehmender Hierarchiestufe ab. Bei den Direktionsmitgliedern sind es noch 2%, die eine solche Arbeitsform momentan für realistisch ansehen. Das Bedürfnis oder der Wunsch danach ist jedoch gleich hoch wie bei den Angestellten bzw. Kadermitgliedern. Wir haben festgestellt, dass die in diesem Bereich vorhandenen Möglichkeiten der JAZ noch wenig praktiziert werden. Nur 2% gaben an, Arbeitszeit zu Hause zu leisten. Wir vermuten, dass den Angestellten diese Möglichkeit noch zu wenig bekannt ist. Arbeitszeit, die zu Hause geleistet wurde, darf nicht in Eigenverantwortung aufgeschrieben werden, sondern muss von den Vorgesetzten bewilligt werden. Hier könnte ein weiterer Hinderungsgrund liegen.

Das Bedürfnis nach modernen Arbeitsformen, insbesondere Teleworkingarbeitsplätze und Heimarbeit, hat sich in der Umfrage bestätigt. Gegenwärtig werden Regelungen und Rahmenbedingungen für die Einführung von neuen Arbeitsformen mit den entsprechenden technischen Einrichtungen erarbeitet.