

Projektskizze «Neue Arbeitsmodelle in Gemeindeverwaltungen» (Arbeitstitel)

1. Ausgangslage

In den Gemeindeverwaltungen in der Schweiz arbeiten mehr Frauen als Männer; jedoch bleiben Kaderpositionen eine klare Männerdomäne: Gemäss dem 'Schillingreport 2020' sind bei der öffentlichen Verwaltung schweizweit nur 20 Prozent der Kaderstellen mit Frauen besetzt.¹ Insbesondere die Arbeit der Gemeindeschreibenden/Verwaltungsleitenden ist vielerorts in Männerhand. Bei den Stellvertretungen ist die Situation genau umgekehrt: dort gibt es einen grösseren Frauenanteil.

Viele Gemeinden haben Schwierigkeiten, ihre frei werdenden Kaderstellen rasch und adäquat wieder zu besetzen.² Häufig werden Stellen mehrmals ausgeschrieben und Überbrückungslösungen müssen entwickelt werden. Im Kanton Aargau werden in den nächsten zehn Jahren 51 langjährige Gemeindeschreibende/Verwaltungsleitende (von total rund 200) aufgrund von Pensionierungen ersetzt werden müssen. Nachwuchskräfte wären grundsätzlich vorhanden. Vor allem Frauen verfügen über die notwendigen Weiterbildungen und Qualifikationen und haben zum Teil langjährige Erfahrungen als stellvertretende Gemeindeschreiberinnen/Verwaltungsleiterinnen.³ Warum sie im Kader der Gemeindeverwaltungen im Kanton Aargau dennoch deutlich untervertreten sind und welche Massnahmen nötig wären, um Frauen zu fördern – und generell dem Fachpersonalmangel entgegenzuwirken – wurde vom Institut für Nonprofit- und Public Management der Fachhochschule Nordwestschweiz im Rahmen eines Projektes⁴ untersucht.

Bei dieser Studie wurden zwölf Interviews mit ausgewählten Personen aus dem Kanton Aargau geführt, wovon zehn Mitarbeiterinnen in Gemeindeverwaltungen waren. Ihrer Einschätzung nach braucht es hauptsächlich neue Arbeitsmodelle, um den Frauenanteil im Kader zu erhöhen. Gefordert werden insbesondere Jobsharing- und Teilzeit-Modelle, Homeoffice und generell Flexibilität bei der Arbeitszeiteinteilung (Gleitzeit, Jahresarbeitszeit etc.).⁵

Diese Ergebnisse entsprechen dem grundsätzlichen Wandel, der sich seit einigen Jahren in der Arbeitswelt beobachten lässt. Insbesondere die Digitalisierung treibt diesen Wandel voran, aber auch gesellschaftliche Veränderung wie die Pluralisierung von Lebensmodellen, demographische Entwicklung etc. spielen eine Rolle. Arbeitgeber müssen sich an die veränderten Anforderungen und Werte der (zukünftigen) Mitarbeitenden anpassen. Im Vergleich zur Privatwirtschaft sind im öffentlichen Sektor innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung jedoch eher selten vorhanden.

Eine weitere Schwierigkeit liegt im Milizsystem der Schweizer Gemeinden. Die Mitglieder der Exekutiven werden jeweils für eine Amtsperiode von vier Jahren gewählt. Sie verfügen über ganz unterschiedliches Fachwissen und Berufserfahrung. Deshalb kommt der Gemeindeverwaltung und insbesondere

¹ Guido Schilling AG 2020, Seite 5. https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2020/06/sr_2020_DE_web.pdf [Zugriffsdatum: 28.9.2020]

Vgl. dazu auch den Artikel «Mehr Frauen in den Gemeindekanzleien». In: Schweizer Gemeinde, 2017, S. 68-69. https://www.chgemeinden.ch/wGlobal/wGlobal/scripts/accessDocument.php?forceDownload=0&document=%2FwAssets%2Fdocs%2Ffachartikel%2Fdeutsch%2Fpolitik%2F2017%2F17_9-Fokus11.pdf [Zugriffsdatum: 28.9.2020]

² Vgl. dazu bspw. die Artikel «Kadermangel ist eine Bedrohung für bernische Gemeinden»: <https://www.srf.ch/news/regional/bern-freiburg-wallis/kadermangel-ist-eine-bedrohung-fuer-bernische-gemeinden> [Zugriffsdatum: 28.9.2020] oder «Luzerner Gemeinden kämpfen gegen Fachkräftemangel» <https://www.luzernerzeitung.ch/zentralschweiz/luzern/gemeindeschreiber-kanton-luzern-gesucht-ld.1077634> [Zugriffsdatum: 28.9.2020]

³ In den Stufen I und II des Lehrgangs «Öffentliches Gemeinwesen Nordwestschweiz» der FHNW liegt der Frauenanteil deutlich über 70%.

⁴ Finanziert durch die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Innosuisse) des Bundes

⁵ Die ausführlichen Resultate sind im beigelegten Schlussbericht vom 18.8.2020 festgehalten.

der Verwaltungsleitung eine grosse Bedeutung zu: Sie stellen das fachlich notwendige Know-how. Die Exekutive – als anstellende Behörde für Verwaltungsleitungen – wünscht daher meist ein 100%-Pensum der Verwaltungsleitung, damit die tägliche Erreichbarkeit sichergestellt ist. Diese Anspruchshaltung steht den veränderten Anforderungen aus Sicht der (weiblichen) Verwaltungsleitungen diametral entgegen.

2. Projektziele

Wie also können die veränderten Anforderungen und Wünsche von Gemeindeschreibenden/Verwaltungsleitenden mit den Bedürfnissen der Exekutive in Übereinkunft gebracht werden? Welche Anpassungen sind dazu nötig? Und wie können Kaderpositionen auch in Zukunft mit qualifiziertem und erfahrenem (weiblichem) Fachpersonal besetzt werden?

Diese Fragen sollen in einem zweiten, grösser angelegten Projekt geklärt werden. Dabei sollen Grundlagen geschaffen werden, die es Gemeinden ermöglichen, strukturelle und organisatorische Anpassungen (beispielsweise hinsichtlich neuer Arbeitsmodelle) erfolgreich umzusetzen. Denn: *«Die Hemmung, etwas Neues zu machen, hat häufig damit zu tun, weil man nicht weiss, wie. Also macht man nichts. Eine Unterstützung, beispielsweise eine Art Leitfaden und Empfehlungen zu neuen Arbeitsmodellen, könnte hilfreich sein»*, betonte eine befragte Gemeindeschreiberin.

Neben der individuellen Begleitung und Beratung der Gemeinden und der Entwicklung eines Umsetzungskonzepts werden zudem Unterlagen (z.B. praxisbezogene Leitfäden, Checkliste für Homeoffice, Best-Practice-Beispiele, Pflichtenhefte) erarbeitet, welche den Projektbeteiligten zur Verfügung gestellt werden.

Damit die Nachhaltigkeit des Projektes gewährleistet wird und zukünftig weitere Gemeinden von dem Wissen und den Erfahrungen aus dem Projekt profitieren können, wird abgeklärt, welche Stellen (Verbände, Vereine, Ämter etc.) daran interessiert wären, die Endprodukte zu vertreiben und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

Der Fokus soll beim geplanten Projekt nicht mehr ausschliesslich auf dem Kanton Aargau liegen. Ziel ist, dass sich mehrere Gemeinden aus unterschiedlichen Kantonen der Deutschschweiz beteiligen. Eine Beteiligung erfordert nicht zwingend einen finanziellen Beitrag. Vielmehr braucht es die Bereitschaft, innerhalb der eigenen Gemeinde Anpassungen vorzunehmen. Dies bedingt eine Offenheit hinsichtlich innovativer Ansätze und die Möglichkeit, zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Angaben zum genauen Aufwand folgen später).

Das Projekt wird unter Einhaltung wissenschaftlicher Forschungsstandards durchgeführt, wobei die Anwendungsorientierung und der praktische Nutzen für die am Projekt beteiligten Partner im Vordergrund stehen. Letzteres soll durch den Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen (Gemeindeverwaltung, Gemeindeschreibende/Verwaltungsleitende, Gemeinderäte, Expertengremium aus Forschung und Praxis, Branchenverbände usw.) sichergestellt werden.

3. Nutzen für Projektbeteiligte

Die Vorteile für Gemeinden und deren Mitarbeitende, die beim Projekt mitmachen, sind unter anderem:

- Direkte und umfassende Unterstützung bei der Vorbereitung und Einführung neuer Arbeitsmodelle, inkl. abschliessender Evaluation
- Expertise von Fachpersonen innerhalb und ausserhalb der FHNW -> Wissenszuwachs
- Hinterfragen eingeschliffener Routinen und Prozesse und Aufzeigen von Optimierungspotenzial

- Erhöhte Sensibilität und mehr Wissen zum Thema Frauenförderung/neue Arbeitsmodelle auf Seiten der Gemeindeverwaltung respektive des Gemeinderates
- Austausch von Erfahrungen und Wissenstransfer zwischen den beteiligten Gemeinden
- Gewinn, Erhalt und Förderung von Fachkräften (Karriereplanung) -> verbesserte Mitarbeitendenbindung -> weniger Personalfuktuation -> Kosteneinsparungen
- Nutzung des Potenzials vieler gut ausgebildeter Frauen
- Grössere Motivation und Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden
- Fortschrittliche Anstellungsbedingungen
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit und bessere Work-Life-Balance der Mitarbeitenden
- Positionierung als innovativer und attraktiver Arbeitgeber -> Wettbewerbsvorteil
- Uneingeschränktes Nutzungsrecht an den Projektergebnissen/Endprodukten

4. Vorgehen

In einer ersten Phase geht es darum, mit Gemeinden (Vertreter*innen aus Gemeinderat, Gemeindeverwaltung etc.), die sich eine Teilnahme am Projekt vorstellen könnten, in Kontakt zu treten. Sobald die Projektbeteiligten bestimmt sind, wird die detaillierte Ausarbeitung des Forschungsantrages vorgenommen. Finanziert werden soll das Projekt wiederum durch Unterstützung des Bundes. Geplant ist, ein entsprechendes Gesuch im Jahr 2021 einzureichen; bei welcher Förderstelle genau ist noch in Abklärung. Projektstart wäre vermutlich Ende 2021. Es wird von einer Projektdauer von ca. 2 Jahren ausgegangen.

5. Projektleitung und Kontakt

Die Projektleitung liegt beim Institut für Nonprofit- und Public Management (NPPM) der Fachhochschule Nordwestschweiz. Das NPPM verfügt über ausgewiesene Erfahrung in der Durchführung von Forschungs- und Beratungsprojekten für die öffentliche Verwaltung und bildet im Rahmen des Diplomalhrgangs «Öffentliches Gemeinwesen Nordwestschweiz»⁶ seit vielen Jahren das Kaderpersonal der Aargauer Gemeindeverwaltungen aus. Das Institut ist folglich sowohl im Hochschulbereich wie auch in der Praxis und Politik gut vernetzt.

Karin Freiermuth, wissenschaftliche Mitarbeiterin am NPPM, hat die eingangs erwähnte Vorstudie zum Thema «Frauenförderung in Gemeindeverwaltungen des Kantons Aargau» durchgeführt. Wer sich für das geplante Folgeprojekt interessiert, wird gebeten, sich bei Karin Freiermuth zu melden:

karin.freiermuth@fhnw.ch, 061 279 17 35

⁶ <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/wirtschaft/das-oeg-nordwestschweiz> [Zugriffsdatum: 12.10.2020]