

# Frauen an die Spitze – dank neuen Arbeitsmodellen

Familienfreundliche Arbeitsmodelle in Gemeindeverwaltungen könnten helfen, dem Fachpersonalmangel entgegenzuwirken. In einigen Gemeinden hat man das erkannt und Gemeindegeschreiberinnen in Teilzeitpensen angestellt.



Vierorts wird verlangt, dass Gemeindegeschreibende zu 100% arbeiten. Nicht so in Berikon (AG): Michelle Meier arbeitet seit neun Jahren Teilzeit. Möglich gemacht hat dies hauptsächlich Gemeindeammann Stefan Bossard.

Bild: zVg

In den Gemeindeverwaltungen in der Schweiz arbeiten mehr Frauen als Männer, jedoch bleiben Kaderpositionen eine klare Männerdomäne. Insbesondere die Arbeit der Gemeindegeschreibenden ist vielerorts in Männerhand. Gleichzeitig haben Gemeinden immer wieder Schwierigkeiten, ihre freiwerdenden Kaderstellen rasch und adäquat zu besetzen. Nicht selten werden Stellen mehrmals ausgeschrieben, und Überbrückungslösungen müssen entwickelt werden. Nachwuchskräfte wä-

ren grundsätzlich vorhanden. Vor allem Frauen verfügen über die notwendigen Weiterbildungen und Qualifikationen und haben häufig langjährige Erfahrungen als stellvertretende Gemeindegeschreiberinnen. Warum sie im Kader der Gemeindeverwaltungen dennoch deutlich untervertreten sind und welche Massnahmen nötig wären, um Frauen zu fördern, untersuchte das Institut für Nonprofit und Public Management der Fachhochschule Nordwestschweiz anhand persönlicher Interviews

mit Mitarbeiterinnen von Gemeindeverwaltungen und Fachpersonen aus dem Kanton Aargau. Als Hauptgrund für die geringere Anzahl weiblicher Gemeindegeschreiberinnen wird die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf angegeben. Die Befragten machen darauf aufmerksam, dass alternative Arbeitsmodelle nach wie vor rar seien und vielerorts verlangt werde, dass Gemeindegeschreibende zu 100% arbeiten. Es gebe nur wenig Gemeinden, die offen für Teilzeitarbeit, Jobsha-

## Neue Arbeitsmodelle für Gemeinden

Die Fachhochschule Nordwestschweiz plant ein Umsetzungsprojekt zur Einführung alternativer Arbeitsmodelle in Gemeindeverwaltungen und möchte dazu mit mehreren Gemeinden aus der Deutschschweiz zusammenarbeiten. Interessierte können sich bei Karin Freiermuth (karin.freiermuth@fhnw.ch oder Tel. 061 279 17 35) melden.

Es haben sich bereits mehrere Gemeinden unterschiedlicher Grösse aus den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Bern, Luzern, Zug und Zürich gemeldet, die an einer Projektbeteiligung interessiert sind. Dazu gehören beispielsweise Boniswil und Steffisburg. Beide Gemeinden werden von Vorstandsmitgliedern des Schweizerischen Gemeindeverbands (SGV) präsentiert.

### Warum Boniswil (AG) mitmacht

«Im Kanton Aargau werden in den nächsten zehn Jahren 51 GemeindegeschreiberInnen und -schreiber (von 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 Gemeindegeschreiberinnen. Warum sie im Kader der Gemeindeverwaltungen im Kanton Aargau dennoch deutlich untervertreten sind und welche Massnahmen nötig wären, um Frauen zu fördern, wurde von der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) im Rahmen eines vom Bund finanzierten Projektes untersucht.

Laut den befragten Personen braucht es hauptsächlich neue Arbeitsmodelle, um den Frauenanteil im Kader zu erhöhen. Gefordert werden insbesondere Jobsharing- und Teilzeit-Modelle, Homeoffice und generell Flexi-

bilität bei der Arbeitszeiteinteilung (Gleitzeit, Jahresarbeitszeit usw.). Diese Ausgangslage trifft auch für die Gemeinde Boniswil am Hallwilersee mit gut 1500 EinwohnerInnen zu. Unser langjähriger Gemeindegeschreiber wird nach 40 arbeitsintensiven Jahren Ende 2021 pensioniert. Der Gemeinderat konnte die Nachfolgeregelung schon früh im Jahr 2020 planen und mit der aktuellen Gemeindegeschreiber-Stellvertreterin im Herbst 2020 vertraglich regeln. Dabei war dem Gemeinderat bewusst, dass sich die Arbeitsbedingungen und -anforderungen in den letzten 40 Jahren stark verändert haben. Nicht nur die monetären Aspekte und die Infrastruktur am Arbeitsplatz werden von der Generation Y gewichtet, sondern zunehmend auch die oben angesprochenen Arbeitsmodelle und Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Letzteres ist insbesondere auf die Bereiche Arbeitserledigung und -methoden bezogen und weniger auf die hierarchisch strukturierten Funktionen innerhalb einer Organisation. Da kam die Anfrage der FHNW gerade richtig. Für den Boniswiler Gemeinderat und die Verwaltung war sofort klar, dass sie bei diesem Vorhaben mitwirken wollten. Damit beweist der Gemeinderat, dass ihm das Gemeindepersonal, neue Arbeitsmodelle und die dadurch entstehende Frauenförderung wichtig sind.»

### Warum Steffisburg (BE) mitmacht

«Die HR-Verantwortliche unserer Gemeinde Steffisburg wurde auf das Projekt aufmerksam und hat entschieden, bei einer allfälligen Projektarbeit mitzuwirken. Wir definierten jedoch keine konkreten Absichten oder Anliegen. Bei der Mitwirkung geht es darum, dass wir am Puls der neusten Entwicklungen sind. Wir haben intern noch kein Jobsharing auf der obersten Kaderstufe. Unsere Abteilungsleitenden (oberste Kaderstufe) können Teilzeit arbeiten, jedoch mindestens zu 70 Prozent.

Uns ist bewusst, dass sich der Stellenmarkt verändern wird und wir zukünftig neue Angebote bieten müssen. Wohin die Reise geht, können wir aber aktuell noch zu wenig abschätzen. Von der Teilnahme am Projekt erhoffen wir uns einen Einblick in bereits gewonnene Erfahrungen anderer Gemeinden und neue Ideen sowie Impulse. Uns ist jedoch bewusst, dass jede Gemeinde eine eigene DNA hat und es bestimmt auch keine Musterlösungen gibt. Zudem werden wir zukünftig auch vertieft die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden – die teilweise gar mit einem Zusammenschluss enden könnte – in einem neuen Zukunftsbild bezüglich Strukturen, Organisation und Personalressourcen forcieren.»


Gérald Strub, Gemeindeammann Boniswil und Vorstandsmitglied SGV



Jürg Marti, Gemeindepräsident von Steffisburg (BE) und Vorstandsmitglied des SGV



## Anzeige



## Brauchen Sie eine «Denkpause» vom Alltag?

Mit einer Klausurtagung helfen wir Ihnen, die Weichen für die Zukunft zu stellen.

**Federas Beratung AG, [www.federas.ch](http://www.federas.ch)**  
 Mainaustrasse 30, Postfach, 8034 Zürich, Telefon +41 44 388 71 81, [info@federas.ch](mailto:info@federas.ch)  
 Laupenstrasse 35, Postfach, 3001 Bern, Telefon +41 58 330 05 10, [info.bern@federas.ch](mailto:info.bern@federas.ch)  
 Austrasse 26, 8371 Busswil, Telefon +41 58 330 05 20, [info@federas.ch](mailto:info@federas.ch)



ringstellen und Homeoffice seien. Insbesondere von den Gemeinderäten wird ein Umdenken gewünscht. Denn gerade sie könnten viel dazu beitragen, das Wissen erfahrener und fachlich gut qualifizierter Mitarbeitenden – primär der Frauen – zu behalten. So sollten sie nicht auf klassischen Arbeitsmodellen beharren, sondern Frauen, die Teilzeit oder im Jobsharing arbeiten möchten (zum Beispiel nach dem Mutterschaftsurlaub), eine Chance geben.

**Grosser Einsatz, dafür viel Freiheit**

Michelle Meier hat diese Chance bekommen: Die Gemeindeschreiberin von Berikon (AG) arbeitet schon seit neun Jahren in einem Teilzeitpensum. Möglich gemacht hat dies hauptsächlich der Gemeindepräsident, der offen und unterstützend reagiert hatte, als Michelle Meier mit dem ersten Kind schwanger war. «Für mich war es nie eine Option, nach dem Mutterschaftsurlaub als Sachbearbeiterin in den Arbeitsmarkt zurückzukehren», betont Meier. «Deswegen schlug ich dem Gemeinderat vor, im Rahmen eines 60%-Pensums weiterhin als Gemeindeschreiberin tätig zu sein. Dass eine Gemeindeschreiberin in einer Gemeinde dieser Grösse Teilzeit arbeitet, war damals ein Novum im Kanton Aargau. Doch die Einwohnenden reagierten positiv und freuten sich, dass ich nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkehrte.» Nach der Pensumsreduktion von Michelle Meier wurde in Berikon zusätzlich eine Sachbearbeiterin zu 50% eingestellt, welche vorwiegend Sekretariatsarbeiten der Stellvertreterin und der Gemeindeschreiberin übernimmt, aber auch für andere Bereiche eingesetzt wird. Die Stellvertreterin unterstützt Meier entsprechend bei den Tagesgeschäften, beispielsweise bei der Vorbereitung der Gemeinderatstraktanden, bei Gemeindeversammlungen etc. Zudem fand eine Umverteilung einzelner Geschäfte auf die Sachbearbeiterin und die Stellvertreterin statt. Heute arbeitet Meier in einem 75%-Pensum. Ihre Stellvertreterin amtiert in sämtlichen Abwesenheiten als vollwertige Stellvertreterin, also auch im Rahmen der 25%, wenn Meier nicht anwesend ist. Michelle Meier hat ihre Arbeitstage so gewählt, dass gewährleistet ist, dass sie die meiste Zeit verfügbar ist – auch wenn sie nicht immer vor Ort anzutreffen ist. Gemäss Meier funktioniert ihr Modell deshalb, weil es vom ganzen Team und vom Gemeinderat unterstützt wird. So ist es ihr beispielsweise möglich, erst dann ins Büro zu gehen, wenn ihre Kin-

«Wenn der Gemeinderat das Modell unterstützt, hat es gute Erfolgschancen. Wichtig ist auch, dass sich die beiden Gemeindeschreibenden sehr gut verstehen und zusammenhalten.»

**Selina Lusser, Gemeindeschreiberin von Hägglingen (AG)**



der in der Schule sind. Ausserdem finden die Sitzungen mit dem Gemeinderat nicht mehr abends statt, sondern nachmittags um 14 Uhr. Und Meier hat die Möglichkeit, an zwei Vormittagen pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Sie ist zufrieden mit diesem Modell, macht aber darauf aufmerksam, dass man einen grossen Einsatz leisten müsse: «Ich bearbeite zum Beispiel am Sonntagabend meine E-Mails oder lese Unterlagen übers Wochenende. Man kann mich auch jeder Zeit telefonisch kontaktieren. Das bedingt eine grosse Flexibilität sowie Organisationstalent. Diese Bereitschaft muss da sein. Dafür habe ich viele Freiheiten und bin glücklich, dass unsere Arbeitsweise funktioniert. Die Mehrheit der Bevölkerung merkt gar nicht, dass ich Teilzeit arbeite.» Auch für Gemeindeammann Stefan Bossard überwiegen die Vorteile: «Dank einem Teilzeit-Modell ist es möglich, bewährte Fach- und Führungskräfte zu behalten. Dafür nehme ich in Kauf, dass jemand nicht immer verfügbar ist. Wichtig ist, dass eine fachlich sehr kompetente Stellvertretung vor Ort ist und die Schnittstellenregelung und die Planung gut sind.»

**Doppelte Fachkompetenz und geteilte Verantwortung**

Neben dem Teilzeit-Modell wünschen sich die befragten Frauen vor allem die Möglichkeit, im Jobsharing als Gemeindeschreiberin zu arbeiten. Auch für Selina Lusser und Monika Gloor ist dies die ideale Form, um in einer Kaderposition tätig und gleichzeitig Familienfrau zu sein. Sie sind Gemeindeschreiberinnen im aargauischen Hägglingen und teilen sich eine 110%-Stelle. Beide Gemeindeschreiberinnen – und auch die stellvertretende Gemeindeschreiberin – können im Homeoffice arbeiten und nutzen diese Möglichkeit auch. Die zusätzlichen 10% sollen sicherstellen, dass die beiden Gemeindeschreiberinnen an einem halben Tag gemeinsam

im Büro anwesend sind und sich austauschen und koordinieren können. Dass bei ihrem Arbeitgeber Jobsharing möglich ist, begründet Lusser mit der «offenen und innovativen Haltung» des Gemeinderates. Am Jobsharing schätzt Lusser unter anderem die doppelte Fachkompetenz und den bereichernden Austausch zwischen ihr und der zweiten Gemeindeschreiberin. Auch könnten schwierige Entscheide gemeinsam gefällt werden, was Sicherheit und Rückhalt gebe. Ob das Modell funktioniert oder nicht, hänge stark von der Jobsharing-Partnerin und dem Gemeinderat ab. «Wenn der Gemeinderat das Modell unterstützt, hat es gute Erfolgschancen. Wichtig ist auch, dass sich die beiden Gemeindeschreibenden sehr gut verstehen. Es muss Sympathie vorhanden sein, und es ist unabdingbar, dass man zusammenhält.» Auch Selina Lusser erwähnt, dass es Telefonanrufe an arbeitsfreien Tagen geben könne. «Man muss bereit sein, etwas mehr zu geben. Das Jobsharing muss man wirklich wollen.» Des Weiteren betont sie, dass sie und ihre Stellenpartnerin hohe Ansprüche an ihre Arbeit hätten: «Wir haben die Ressorts der Gemeinderäte zwar unter uns aufgeteilt, möchten aber, dass wir beide über die gesamte Ressortverteilung und die laufenden Geschäfte Bescheid wissen.» Dass sich der Einsatz der beiden Gemeindeschreiberinnen lohnt, zeigt sich unter anderem daran, dass sich das Jobsharing in Hägglingen sehr gut etabliert hat und es bisher keine einzige negative Rückmeldung gab.

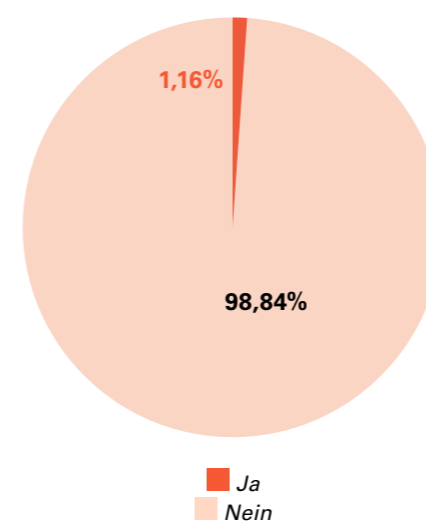
*Karin Freiermuth, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Non-profit und Public Management der Fachhochschule Nordwestschweiz*



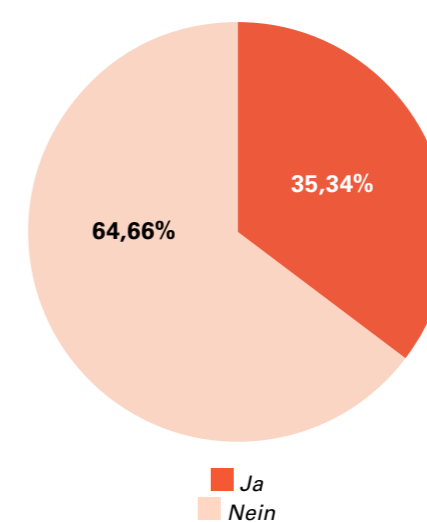
# Gleichstellung auf Schweizer Gemeindeverwaltungen

Eine Umfrage der «Schweizer Gemeinde» zeigt sehr unterschiedliche Situationen auf Gemeindeverwaltungen im Bereich der Ausgewogenheit der Geschlechter in Kaderpositionen. Hier sind die wichtigsten Erkenntnisse.

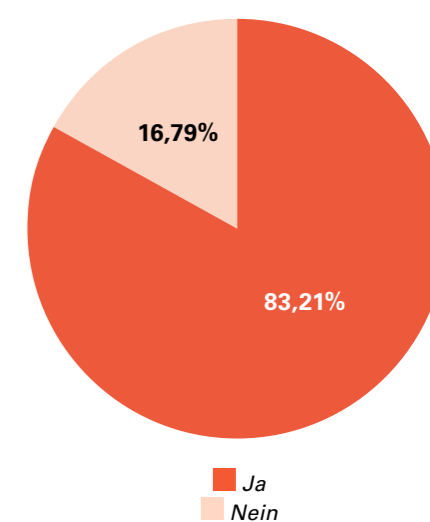
**Gibt es in Ihrer Gemeinde eine Zielvorgabe (Quote) für den Frauenanteil in Kaderpositionen?**



**Gibt es in Ihrer Gemeinde die Möglichkeit für Jobsharing auf Kaderniveau?**



**Gibt es in Ihrer Gemeinde die Möglichkeit für Teilzeitarbeit auf Kaderniveau?**



Die Leitungsfunktionen in den verschiedenen Verwaltungsbereichen sind häufig noch eine Domäne der Männer. Eine «Frauenquote» ist kein Thema, Jobsharing noch nicht weit verbreitet, Teilzeitarbeit hingegen schon. Grafiken: Martina Rieben, Quelle: Umfrage Schweizer Gemeinde

Was unternehmen Schweizer Gemeinden, um die Gleichstellung der Geschlechter im Kader der Verwaltung zu fördern? Dies wollte die «Schweizer Gemeinde» mit einer Umfrage in Erfahrung bringen. Der Frauenquote als Massnahme wird eine deutliche Absage erteilt: Nur in etwas mehr als 1% wird auf eine Zielvorgabe gesetzt.

**Regionale Unterschiede**

Hingegen macht die grosse Mehrheit der an der Umfrage beteiligten Gemeinden Teilzeitpensen für Kaderangestellte möglich, insgesamt rund 83%. Diese Möglichkeit ist vor allem in der Deutsch- und Westschweiz verbreitet, im Tessin liegt der Anteil mit knapp 60% tiefer. Dort, wo das Modell existiert, steht es allerdings nicht allen Kaderpositionen offen: Gemeindeschreiberinnen und -schreiber kommen nur in 67% der Fälle zum Zug. Der Anteil der Frauen im obersten Kader beträgt gemäss dem jüngsten Gemeindemonitoring der zhaw denn auch nur 40%. Jobsharing wird

noch seltener angeboten, im Schweizer Durchschnitt sind es gut 35% (von 682 Antworten). Zwischen den einzelnen Sprachregionen zeigen sich dabei deutliche Unterschiede: In der Deutschschweiz ist Jobsharing mit 44% viel weiter verbreitet als in der Romandie mit 17% beziehungsweise im Tessin mit 16%. Mit einer starken Zunahme ist nicht zu rechnen: Nur knapp 5% der Befragten geben an, eine Einführung von Jobsharing sei geplant. In 14% der Gemeinden werden hingegen bei der Anstellung von Kaderleuten bei gleicher Qualifikation der Bewerbungen Frauen bevorzugt.

**Gleicher Lohn für gleiche Arbeit**

Auf die Frage, wie Gleichstellung sonst auf den Gemeindeverwaltungen gefördert wird, fällt am häufigsten der Begriff der Lohngleichheit. Einzelne grosse Gemeinden haben bereits eine Lohngleichheitsanalyse durchgeführt (neue Bundesvorschrift für Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden), andere verfügen über ein Personalreglement im Sinne der

Lohngleichheitscharta des öffentlichen Sektors. Diese Charta haben nach Angaben des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau bis heute 16 Kantone, 103 Gemeinden und der Bund unterzeichnet.

**Männer gesucht...**

Aus etlichen kleinen Gemeinden kommt umgekehrt die Rückmeldung, dass Gleichstellung auf der Verwaltung nicht die Frauen, sondern vielmehr die Männer betrifft: Wo nur ein bis fünf Angestellte tätig sind, handelt es sich fast immer um Frauen, die in kleinen Teilzeitpensen arbeiten. Männer sind für solche Stellen kaum zu finden.

*Denise Lachat, Luisa Tringale*

**Infos:**

Die Umfrage der «Schweizer Gemeinde» zur Gleichstellung in kommunalen Verwaltungen und Exekutiven wurde vom 23. November bis zum 14. Dezember 2020 bei den 2172 Gemeinden durchgeführt. Es gingen Antworten aus 718 Gemeinden ein.