

Schlussbericht

Frauenförderung in Gemeindeverwaltungen des Kantons Aargau

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
Institut für Nonprofit- und Public Management (NPPM)
Karin Freiermuth
Peter Merian-Strasse 86
4052 Basel
<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/nppm>

Basel, 18. August 2020

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Methodisches Vorgehen.....	5
	2.1 Datenerhebung	5
	2.2 Angaben zu den Befragten.....	5
3	Ergebnisse	11
	3.1 Gründe für geringere Anzahl weiblicher Gemeindeschreiberinnen	11
	3.2 Neue Arbeitsmodelle	14
	3.2.1 Modell Teilzeit.....	14
	3.2.2 Modell Jobsharing.....	15
	3.2.3 Homeoffice	18
	3.3 Handlungsbedarf.....	18
4	Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen	21
5	Literaturverzeichnis	23
	Anhang.....	24

1 Einleitung

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 (Guido Schilling AG 2020: 5). Insbesondere die Arbeit der Gemeindeschreibenden ist vielerorts in Männerhand. Bei den Stellvertretungen ist die Situation genau umgekehrt: dort gibt es einen grösseren Frauenanteil. Gemäss der Mitgliederdatenbank des Verbandes der Gemeindeschreiber*innen im Kanton Aargau gab es Ende 2019 116 weibliche und 33 männliche stellvertretende Gemeindeschreibende.

Viele Gemeinden haben Schwierigkeiten, ihre frei werdenden Kaderstellen rasch und adäquat wieder zu besetzen. Häufig werden Stellen mehrmals ausgeschrieben und Überbrückungslösungen müssen entwickelt werden. Im Kanton Aargau werden in den nächsten zehn Jahren 52 langjährige Gemeindeschreibende (von total rund 200) aufgrund von Pensionierungen ersetzt werden müssen. Nachwuchskräfte wären grundsätzlich vorhanden. Vor allem Frauen verfügen über die notwendigen Weiterbildungen und Qualifikationen (vgl. unten) und haben zum Teil langjährige Erfahrungen als stellvertretende Gemeindeschreiberinnen. 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 im Rahmen dieser Vorstudie untersucht. Finanziert wurde sie mit einem Innovationsscheck der 'Innosuisse' (Schweizerische Agentur für Innovationsförderung). Dieser ermöglichte die Durchführung von zwölf Interviews mit ausgewählten Personen. Die Resultate der Gespräche sind im vorliegenden Bericht zu finden.

Das Institut für Nonprofit- und Public Management bedankt sich an dieser Stelle bei allen Interviewpartner*innen für das entgegengebrachte Vertrauen und die offenen Gespräche. Ein besonderer Dank geht auch an das Institut für Public Management (IPM), das bei der organisatorischen Abwicklung der Vorstudie eine Unterstützung war.

Diplomlehrgang «Öffentliches Gemeinwesen Nordwestschweiz»

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) bildet im Rahmen des Diplomlehrgangs «Öffentliches Gemeinwesen Nordwestschweiz» das Kaderpersonal der Aargauer Gemeindeverwaltungen aus. Der Lehrgang beinhaltet drei Stufen:

CAS Öffentliches Gemeinwesen Grundlagen (Stufe I)

Das CAS Öffentliches Gemeinwesen Grundlagen schafft das Verständnis für die optimale Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Aufgabenträgern eines öffentlichen Gemeinwesens.

CAS Öffentliches Gemeinwesen Fachkompetenzen (Stufe II)

Das CAS mit den Fachkompetenzen vermittelt und vertieft die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten für verschiedene Fachfunktionen. Im Rahmen der Stufe II werden auch angehende Gemeindeschreibende ausgebildet.

CAS Öffentliches Gemeinwesen Management (Stufe III)

Im Rahmen der Stufe III werden Management-Generalist*innen ausgebildet, die eine öffentliche Verwaltung nach modernen Grundsätzen führen wollen.

Der Lehrgang «Öffentliches Gemeinwesen Nordwestschweiz» stösst seit mehreren Jahren auf grosses Interesse – vor allem bei weiblichen Gemeindemitarbeitenden. Insbesondere in den Stufen I und II ist der Frauenanteil hoch und liegt in fast allen Programmen deutlich über 70%.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Datenerhebung

Für diese Vorstudie wurden zwölf Interviews mit ausgewählten Personen aus dem Kanton Aargau geführt. Folglich erhebt sie nicht den Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr soll die Untersuchung aussagekräftige Resultate und umfassende Einblicke in die Situation von weiblichen Gemeindeangestellten und deren Bedürfnisse vermitteln. Der qualitative Ansatz ermöglicht es, die Fragestellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und die Erfahrungen, Bedürfnisse, Anregungen etc. der verschiedenen Befragten vertieft zu beleuchten.

Bei den zwölf Gesprächen handelt es sich um qualitative, semi-strukturierte Interviews, deren Grundlage ein Leitfaden¹ bildet. Da sich die Funktionen der Befragten unterscheiden, wurde der Leitfaden je nach Hintergrund der interviewten Person leicht angepasst.

Ein Leitfaden enthält die wichtigsten Themen, gibt aber weder eine fixe Reihenfolge der Fragen, noch bestimmte Antwortmöglichkeiten vor. Das Leitfadeninterview wurde gewählt, da es sich insbesondere durch zwei Vorzüge auszeichnet: Durch die offene Gesprächsführung lässt es einerseits die befragte Person ausführlich zu Wort kommen und ermöglicht dank der Orientierung an einem Themen- oder Fragekatalog (Leitfaden) andererseits die Einhaltung eines roten Fadens und damit die Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse (vgl. Misoch 2015: 13f.).

Die Interviews wurden zwischen dem 26. Mai 2020 und dem 6. Juli 2020 geführt und dauerten zwischen 35 und 60 Minuten. Zwei Gespräche fanden am Arbeitsplatz der zu befragenden Personen statt. Sechs Interviews wurden online geführt (via Videokonferenz-Software Zoom und Webex) und vier telefonisch, da zum Zeitpunkt der Gespräche die ausserordentliche Lage aufgrund des Coronavirus galt.

Nach jedem Gespräch wurden die wichtigsten Aussagen schriftlich festgehalten und anschliessend gemäss thematischen Kriterien ausgewertet. Die Auswertung der Interviews erfolgte anonymisiert. Allen Befragten wurden die Resultate zum Gegenlesen zugestellt.

2.2 Angaben zu den Befragten

Insgesamt wurden zehn Mitarbeiterinnen von Gemeindeverwaltungen im Kanton Aargau interviewt. Zusätzlich fanden Gespräche mit zwei Fachpersonen aus Verbänden statt:

- Renate Gautschy, Präsidentin der Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau und Frau Gemeindeammann von Gontenschwil
- Michael Widmer, Präsident Verband Aargauer Gemeindeschreiber*innen und Gemeindeschreiber in Frick

¹ Vgl. Anhang.

In der nachfolgenden Tabelle sind einige wichtige Eckpunkte zu den befragten Frauen überblicksartig zusammengefasst. Danach werden die Werdegänge und die aktuellen beruflichen Funktionen der Frauen kurz beschrieben.

Frau	Funktion und Pensum	Gemeindegrösse	Jahrgang	Kinder
Frau A	Sachbearbeiterin Abteilung Finanzdienste (40%)	4400 EW	1986	1 Kleinkind
Frau B	Gemeindeschreiberin (100%)	2400 EW	1990	Nein
Frau C	Gemeindeschreiberin (75%)	4800 EW	1973	2 Kinder im Primarschulalter
Frau D	Stv. Gemeindeschreiberin und Leiterin Sozialdienst (100%)	4800 EW	1970	Nein
Frau E	Stv. Gemeindeschreiberin (100%)	8000 EW	1982	Nein
Frau F	Gemeindeschreiberin (90%)	10'500 EW	1967	1 Kind, erwachsen
Frau G	Stv. Gemeindeschreiberin (100%)	5500 EW	1990	Nein
Frau H	Stv. Gemeindeschreiberin (100%)	8200 EW	1988	Nein
Frau I	Stv. Gemeindeschreiberin und Leiterin Einwohnerkontrolle/ SVA (60 %)	1500 EW	1972	3 Kinder, erwachsen
Frau J	Gemeindeschreiberin (60%)	2400 EW	1993	Schwanger mit erstem Kind

Frau A

Nach der KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung war Frau A (Jahrgang 1986) während weiteren sechs Monaten bei ihrem Lehrbetrieb tätig und wechselte danach zu einer Gemeinde mit rund 4400 Einwohnenden. Dort arbeitete sie während einiger Jahre als Sachbearbeiterin, übernahm dann die Leitung Finanzen (100%-Pensum) und wurde Mitglied der Geschäftsleitung. Nach fünf Jahren in dieser Funktion wurde sie mit dem ersten Kind schwanger.

Nach einigen Monaten Mutterschaftsurlaub stieg Frau A im Februar dieses Jahres bei ihrem bisherigen Arbeitgeber wieder ein und übernahm eine 40%-Stelle als Sachbearbeiterin in der Abteilung Finanzdienste.

Zum Zeitpunkt des Interviews befand sich Frau A in einem Bewerbungsprozess um eine anspruchsvollere Stelle im Bereich Finanzdienste. Zusammen mit einem Arbeitskollegen hatte sie sich im Jobsharing beworben.

In der Zwischenzeit ist der Bewerbungsprozess abgeschlossen: Frau A hat die Stelle nicht erhalten, mit der Begründung, dass das Arbeitspensum von 40% für eine Stelle mit Führungsfunktion zu niedrig und das Jobsharing-Modell zu schwierig in der Umsetzung sei. Ihr wurde jedoch eine Stelle als Sachbearbeiterin mit besonderen Aufgaben angeboten.

Weiterbildungen

Frau A absolvierte alle drei Stufen der Weiterbildung «Öffentliches Gemeinwesen» und schloss im Jahr 2017 mit einem «Diploma of Advanced Studies» ab.

Frau B

Nach der KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung wurde Frau B (Jahrgang 1990) in einer anderen Gemeinde als Mitarbeiterin Kanzlei und Einwohnerdienste angestellt. Kurze Zeit später übernahm sie die Funktion der Leiterin Einwohnerdienste und der stellvertretenden Gemeindeschreiberin und übte diese während 7,5 Jahren aus.

Seit gut 3,5 Jahren arbeitet Frau B im Rahmen eines 100%-Pensums als Gemeindeschreiberin in einer Gemeinde mit rund 2400 Einwohnenden. Sie hat keine Kinder.

Weiterbildungen

Frau B schloss die ersten zwei Stufen der Weiterbildung «Öffentliches Gemeinwesen» ab und besucht zurzeit die dritte Stufe.

Frau C

Nach der KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung wurde Frau C (Jahrgang 1973) in einer anderen Gemeinde direkt als stellvertretende Gemeindeschreiberin angestellt. Dort blieb sie drei Jahre lang und war danach in einer anderen Gemeinde wiederum als stellvertretende Gemeindeschreiberin tätig. Mit 25 Jahren wurde sie schliesslich Gemeindeschreiberin und blieb zehn Jahre lang beim selben Arbeitgeber.

Seit zwölf Jahren ist sie Gemeindeschreiberin in einer Gemeinde mit 4800 Einwohnenden. In diesen zwölf Jahren bekam Frau C zwei Kinder. Deswegen reduzierte sie ihr Arbeitspensum von den anfänglichen 100% auf 60%. Inzwischen gehen beide Kinder in die Primarschule und Frau C hat ihr Pensum auf 75% erhöht.

Weiterbildungen

Frau C besuchte die Stufen I und II des «Öffentlichen Gemeinwesens» und absolvierte später ein DAS «Public Management».

Frau D

Frau D absolvierte eine KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung und wurde danach in einer Gemeinde mit rund 4800 Einwohnenden als Sachbearbeiterin angestellt. Sehr schnell stieg sie zur stellvertretenden Gemeindeschreiberin auf und übernahm später auch die Leitung des Sozialdienstes (100%-Pensum). Frau D arbeitet seit 30 Jahren bei derselben Verwaltung. Sie hat keine Kinder.

Weiterbildungen

Im Alter von 22 Jahren begann Frau D mit der Stufe I des «Öffentlichen Gemeinwesens» (damals noch in Aarau, durchgeführt vom Gemeindeschreiber*innen-Verband) und absolvierte anschliessend auch die zweite Stufe. Sie hat nicht vor, Stufe III zu besuchen, da sie keine (weitere) Führungsposition anstrebt. Im Sozialhilfe- und im Sozialversicherungsbereich hat Frau D verschiedene Weiterbildungen besucht.

Frau E

Nach der KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung wechselte Frau E (Jahrgang 1982) zu einem Zivilstandsamt, wo sie während mehreren Jahren arbeitete, zuletzt in einer Leitungsfunktion. Danach übernahm sie eine Stelle als stellvertretende Gemeindeschreiberin in einer Gemeinde mit rund 8000 Einwohnenden. In dieser Funktion ist sie seit knapp sieben Jahren in einem 100%-Pensum tätig. Frau E hat keine Kinder.

Weiterbildungen

Noch während ihrer Anstellung auf dem Zivilstandsamt absolvierte Frau E die erste Stufe der Weiterbildung «Öffentliches Gemeinwesen». Als sie die Stelle als stellvertretende Gemeindeschreiberin antrat, begann sie mit der Stufe II, Fachkompetenz Gemeindeschreiberin. Frau E hat nicht vor, in absehbarer Zeit Stufe III zu absolvieren. In den vergangenen zwei Jahren hat sie sich zur Personalrechtassistentin und HR-Fachfrau weitergebildet und wird vorerst mit dem Besuch weiterer Kurse pausieren.

Frau F

Ursprünglich machte Frau F (Jahrgang 1967) eine Lehre als Kleinkindererzieherin, arbeitete aber nie in diesem Beruf, sondern wechselte in die Privatwirtschaft und war als administrative Mitarbeiterin tätig. Danach absolvierte sie die Handelsmittelschule, wurde schwanger und arbeitete einige Jahre lang Teilzeit in der Privatwirtschaft. Später fand sie eine Anstellung in einem Sekretariat eines Steueramts in einer Gemeindeverwaltung. Anschliessend arbeitete sie in einem 60%-Pensum als stellvertretende Gemeindeschreiberin in einer kleinen Gemeinde. Danach wechselte sie zu ihrem heutigen Arbeitgeber, eine Gemeinde mit rund 10'500

Einwohnenden, und übernahm die Stellvertretung des Gemeindeschreibers (90%). Nach sechs Jahren übernahm sie die Stelle ihres Vorgängers und ist nun seit 2,5 Jahren als Gemeindeschreiberin tätig. Das 90%-Pensum konnte sie behalten. Ihr Kind ist inzwischen erwachsen.

Weiterbildungen

Die Stufe I des «Öffentlichen Gemeinwesens» absolvierte Frau F in Kombination mit der Ausbildung zur Steueramtsvorsteherin, damals noch am Institut für Public Management. Die Stufe II, Fachkompetenz Gemeindeschreiberin, besuchte sie an der FHNW.

Frau F hat nicht vor, die Stufe III zu besuchen, da sie sich eher im rechtlichen Bereich weiterbilden möchte.

Frau G

Nach der KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung blieb Frau G (Jahrgang 1990) während weiteren drei Jahren bei ihrem Arbeitgeber und war als Leiterin Einwohnerkontrolle tätig (100%). Danach wechselte sie die Gemeinde und arbeitete vier Jahre lang als stellvertretende Gemeindeschreiberin (100%). Anschliessend wurde sie Gemeindeschreiberin in einer kleinen Gemeinde (100%), kündigte diese Stelle aber nach zwei Jahren. Nun ist sie seit gut 1,5 Jahren als stellvertretende Gemeindeschreiberin in einer Gemeinde mit rund 5500 Einwohnenden tätig (100%). Frau G hat keine Kinder.

Weiterbildungen

Frau G absolvierte alle drei Stufen der Weiterbildung «Öffentliches Gemeinwesen» und schloss im Jahr 2016 mit einem «Diploma of Advanced Studies» ab.

Frau H

Nach der KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung wechselte Frau H (Jahrgang 1988) für drei Jahre in die Privatwirtschaft. Danach entschied sie sich bewusst für eine Rückkehr in die öffentliche Verwaltung und arbeitete in verschiedenen Bereichen (Soziale Dienste, Bauverwaltung, etc.), unter anderem auch im Kanton Luzern. Seit knapp vier Jahren ist sie als stellvertretende Stadtschreiberin (100%) in einer Gemeinde mit rund 8200 Einwohnenden tätig. Frau H hat keine Kinder.

Weiterbildungen

Frau H bildete sich vor allem im Kanton Luzern im Bereich der öffentlichen Verwaltung weiter (Gemeindeschreiberin) und besucht aktuell die dritte Stufe des Lehrgangs «Öffentlichen Gemeinwesen» an der FHNW.

Frau I

Auch Frau I (Jahrgang 1972) absolvierte eine dreijährige KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung. Danach arbeitete sie während vier Jahren zu 100% als Sachbearbeiterin auf einer anderen Gemeindeverwaltung. Mit Geburt ihres ersten Kindes legte Frau I ihre Erwerbstätigkeit nieder und war während zehn Jahren Familienfrau und engagierte sich ehrenamtlich. Danach war sie während acht Jahren im Rahmen einer Teilzeit-Anstellung in einem Bauleitungsbüro tätig und absolvierte nebenbei die Weiterbildung zur Sachbearbeiterin Rechnungswesen. Im Jahr 2014 wechselte sie wieder in die öffentliche Verwaltung und wurde in einer Gemeinde mit rund 1500 Einwohnenden als stellvertretende Gemeindeschreiberin, Leiterin Einwohnerkontrolle/SVA sowie Sachbearbeiterin Finanzverwaltung (60%) angestellt.

Frau I hat heute drei erwachsene Kinder.

Weiterbildungen

Frau I besuchte an der FHNW als Fachhörerin die Stufe II, Fachkompetenz Gemeindeschreiberin. Davor liess sie sich an der FHNW zur Einwohnerkontrollleiterin ausbilden. Frau I hat nicht vor, Stufe III des «Öffentlichen Gemeinwesens» zu absolvieren.

Frau J

Nach der KV-Lehre auf einer Gemeindeverwaltung blieb Frau J (Jahrgang 1993) während eines weiteren Jahres bei ihrem Arbeitgeber tätig (100%). Danach wechselte sie zu einer anderen Gemeinde, wo sie fünf Jahre lang als stellvertretende Gemeindeschreiberin (zwischen 80% und 100%) arbeitete. Seit dem 1. Juli 2019 ist sie als Gemeindeschreiberin in einer Gemeinde mit rund 2400 Einwohnenden tätig. Bis Ende 2019 übte sie diese Funktion im Rahmen einer 100%-Anstellung aus. Seit Anfang 2020 ist sie im Jobsharing als Gemeindeschreiberin tätig (zwischen 60% und 70%). Frau J erwartet demnächst ihr erstes Kind und hat die Zusage, nach dem Mutterschaftsurlaub weiterhin zu 60% als Gemeindeschreiberin arbeiten zu können.

Weiterbildungen

Frau J absolvierte die Stufen I und II des «Öffentlichen Gemeinwesens». Zurzeit hat sie nicht vor, die Stufe III zu besuchen.

3 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Aussagen aus den Interviews gemäss thematischen Kategorien zusammengefasst.

3.1 Gründe für geringere Anzahl weiblicher Gemeindegeschreiberinnen

Zu Beginn der Gespräche wurden alle Befragten darum gebeten, zu erklären, warum weibliche Gemeindegeschreiberinnen ihrer Ansicht nach in der Minderheit sind. Das sind die Hauptgründe:

Vereinbarkeit Familie und Beruf

Als Hauptgrund für die geringere Anzahl weiblicher Gemeindegeschreiberinnen wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angegeben. Zum einen sei eine mögliche Mutterschaft bereits in der Bewerbungsphase ein Thema: «Ich war 27 Jahre alt, als ich mich um die Stelle als Gemeindegeschreiberin bewarb, und eine potentielle Schwangerschaft war unterschwellig ein Thema. Man fragte mich direkt, ob ich Auskunft dazu geben wolle, betonte aber noch beiläufig, dass man ja eigentlich nicht danach fragen dürfe», erzählt Frau G. Auch Frau C wurde mit Mitte dreissig, als sie Gemeindegeschreiberin werden wollte, nach ihren Familienambitionen gefragt. Bei einer früheren Bewerbung machte sie zudem die Erfahrung, dass sie wegen ihrer Rolle als Mutter nicht gewählt wurde: «Die Verantwortlichen in der Gemeinde haben mir klar kommuniziert, dass sie nicht bereit seien für eine Frau und entschieden sich dann für den männlichen Kandidaten.»

Zum anderen würde vielerorts verlangt, dass Gemeindegeschreibende zu 100% arbeiten sollen; Teilzeit- oder Jobsharingstellen seien rar. Sowohl bei den Arbeitgebenden wie auch bei den Mitarbeitenden sei noch zu wenig im Bewusstsein, dass es auch noch andere Arbeitsmodelle gebe: «Dass es mit einer Teilzeit- oder Jobsharingstelle nicht klappt, hat nicht immer mit dem Arbeitgeber zu tun. Es kann auch sein, dass sich eine Frau nicht getraut zu fragen und das Thema nicht aktiv anspricht. Die Frauen meinen, sie müssten nach dem Mutterschaftsurlaub ihre Führungsaufgabe aufgeben, weil es noch zu wenig Vorbilder gibt, bei denen man sieht, dass auch andere Modelle funktionieren» (Frau E).

Andere Befragte weisen darauf hin, dass Gemeindegeschreibende keinen klassischen 'Achtstundentag' hätten, sondern bei Abendsitzungen dabei sein und repräsentative Pflichten wahrnehmen müssten – was gerade mit Familie mit einem grossen Organisationsaufwand verbunden sei. Im Weiteren würden nicht alle Frauen sowohl im Job wie auch in der Familie die Hauptverantwortung übernehmen wollen; dies könne eine Doppelbelastung sein. Renate Gautschy dazu: «Für ein gemeinsames berufliches Engagement braucht es familienintern eine gute Absprache und ein gutes Zeitmanagement, damit am Ende des Tages nicht alle zu fest belastet sind.»

Übernahme von Verantwortung

Alle befragten Frauen sagen, dass sich einige Frauen davor scheuten, als Führungsperson die Hauptverantwortung zu übernehmen. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: Manche meinen, dass es nicht primär eine 'Frauenfrage' sei, sondern mit der Prioritätensetzung im eigenen Leben zu tun habe. So sei manchen das Privatleben wichtiger wie die berufliche Karriere. Ausserdem weist Frau D darauf hin, dass der Job der Gemeindeschreiberin/des Gemeindeschreibers sehr anspruchsvoll sei. Gesetze und Verordnungen änderten immer rascher und allgemein sei das Aufgabenspektrum sehr breit. «Man kann so Vieles falsch machen. Die Ansprüche der Bevölkerung sind gestiegen. Wenn man seine Arbeit gut machen möchte, ist es ein sehr arbeitsintensiver Job. Wer möchte sich das antun? Ich verstehe alle, die sagen: 'Ich will das nicht.' Ich bin schon seit vielen Jahren stellvertretende Gemeindeschreiberin und habe keine Kinder. Aber für mich ist klar, dass ich nicht Gemeindeschreiberin werden möchte.»

Andere Befragte sagen, dass manche Frauen die Gesamtverantwortung nicht übernehmen möchten, weil sie es sich nicht zutrauten und sich stark hinterfragten, ob sie den Job auch wirklich schaffen würden. «Männer sind selbstbewusster und versuchen es einfach mal. Frauen sind vorsichtiger», beschreibt es Frau J. Gerade wenn das Umfeld (insbesondere der Gemeinderat) von Männern dominiert ist, seien die Frauen zurückhaltender, obwohl sie fachlich gut qualifiziert seien. Dazu Frau H: «Einige Frauen, die ich kenne, sind fachlich sehr versiert, teilweise sogar mehr wie einige ihrer männlichen Kollegen. Denn Frauen in Führungspositionen müssen häufig *noch* überzeugender sein als Männer und *noch* ein Argument mehr liefern.» Und Frau B ergänzt: «Man hört immer wieder von Problemen mit männlichen Mitarbeitern, welche die weibliche Vorgesetzte nicht anerkennen. Das kann Konflikte geben – was wiederum abschreckend wirkt.»

Historisch bedingt

Vier Frauen weisen darauf hin, dass früher ausschliesslich Männer in Gemeindeverwaltungen arbeiteten und dass man deswegen auch heute noch teilweise das Gefühl habe, der Gemeindeschreiber müsse männlich sein.

Zielgruppe Diplomlehrgang «Öffentliches Gemeinwesen Nordwestschweiz»

Gemäss Michael Widmer sei der Lehrgang «Öffentliches Gemeinwesen Nordwestschweiz» zu wenig selektiv organisiert. Er sagt, dass die Teilnehmenden der Stufen I und II der Weiterbildung zu 80% weiblich seien, davon aber «fast keine» Gemeindeschreiberin werde. Michael Widmer findet, dass mit dem Lehrgang nicht die richtigen Personen angesprochen werden. «Viele Teilnehmende sind erst Anfang zwanzig und absolvieren das CAS, weil sie sich generell weiterbilden möchten – und nicht, um später eine Führungsposition zu übernehmen. In diesem

Alter können sie noch nicht abschätzen, ob die Funktion der Gemeindeschreiberin/des Gemeindeschreibers für sie in Frage kommt, da sie noch zu wenig Erfahrung und Praxisbezug haben.» Zudem weist er darauf hin, dass früher das KV Aarau für die Weiterbildung des Gemeindepersonals zuständig gewesen sei. «Damals gab es relativ hohe Durchfallquoten bei den Prüfungen, vor allem bei den Gemeindeschreibenden. Dadurch wurde von Beginn weg ein anderes Segment an Personen angesprochen; man musste ambitioniert sein.» Deswegen empfiehlt Michael Widmer eine selektive Gestaltung der Weiterbildung.

Im Weiteren ist er der Ansicht, dass das Diplom zur Gemeindeschreiberin/zum Gemeindeschreiber zu früh vergeben werde. Dies soll nicht schon nach Abschluss der Stufe II (Fachkompetenz), sondern erst nach der Stufe III (Management) erfolgen.

Einen weiteren Aspekt der Problematik sieht Michael Widmer in der Beliebtheit des 'M-Profiles' bei der KV-Lehre²: «Heute versuchen praktisch alle guten Sekundarschulabgänger*innen sowie die Bezirksschüler*innen, die ein KV machen, das 'M-Profil'. Viele davon entscheiden sich anschliessend für ein Studium an einer Fachhochschule. Das bedeutet, dass uns die meisten der schulisch sehr guten Lernenden für eine Gemeinde-Laufbahn über die CAS- und DAS-Schiene später fehlen. Das Reservoir für Kaderrekrutierungen schrumpft dadurch stark. Bei der Konzeption der Lehrgänge müsste man sich überlegen, wie man die Abgänger*innen mit einem 'M-Profil' in den Gemeinden halten oder diese später in die Branche zurückholen könnte.»

Gute Bedingungen als stellvertretende Gemeindeschreiberin

Michael Widmer macht ferner darauf aufmerksam, dass es in grösseren Gemeinden im Kanton Aargau teilweise sehr attraktive Stv.-Stellen gebe, weswegen der Anreiz, Gemeindeschreiber*in zu werden, nicht gross sei. «Viele Stellvertreter*innen haben interessante Aufgabenbereiche, verfügen über gute Sozialleistungen und verdienen gut – zum Teil gleich viel oder sogar mehr wie ein/e Gemeindeschreiber*in in einer kleinen Gemeinde. Und als Stv. haben sie die negativen Seiten des Jobs nicht: sie stehen nicht in der Öffentlichkeit, haben keine Abendsitzungen, müssen keine Medienauskünfte erteilen, sind der Kritik der Bevölkerung nicht ausgesetzt usw.»

Auch einige befragten Frauen argumentieren in diese Richtung. Sie betonen, dass ihnen die Work-Life-Balance wichtiger sei, als mehr Lohn. Ausserdem schätzen viele ihre derzeitigen Arbeitsbereiche und das Team und sind nicht bereit, das aufzugeben, 'nur' um eine höhere Position zu erlangen.

² Das M-Profil ist die dreijährige kaufmännische Grundbildung mit Berufsmaturität. Zusätzlich zum Unterricht in der erweiterten Grundbildung sind die Vorbereitungen und Prüfungen für die kaufmännische Berufsmaturität zu absolvieren.

3.2 Neue Arbeitsmodelle

Ein zentrales Thema in den Interviews waren flexible Arbeitsmodelle. Alle Frauen wünschen sich von den Arbeitgebenden die Bereitschaft, neue Arbeitsmodelle umzusetzen, und sehen in diesen eine grosse Chance, damit künftig mehr Frauen im Kader von Gemeindeverwaltungen vertreten sind. Zwei Modelle werden im Folgenden anhand von Interviewaussagen genauer vorgestellt. Am Schluss wird 'Homeoffice' kurz thematisiert.

3.2.1 Modell Teilzeit

Frau C ist seit zwölf Jahren Gemeindeschreiberin, seit acht Jahren in einem Teilzeitpensum. Als sie mit dem ersten Kind schwanger war, erkundigte sich der Gemeinderat nach ihren Plänen. Für Frau C war es nie eine Option, nach dem Mutterschaftsurlaub als Sachbearbeiterin in den Arbeitsmarkt zurückzukehren, sondern schlug dem Gemeinderat vor, im Rahmen eines 60%-Pensums weiterhin als Gemeindeschreiberin tätig zu sein. Insbesondere der Gemeindepräsident habe offen auf diesen Vorschlag reagiert. «Dass eine Gemeindeschreiberin Teilzeit arbeitet, war damals ein Novum im Kanton Aargau. Doch die Einwohnenden reagierten positiv und freuten sich, dass ich nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkehrte.»

Frau C hat eine fachlich sehr kompetente Stellvertreterin und betont, dass ihr Modell deswegen funktioniert, weil es vom ganzen Team unterstützt werde. So ist es Frau C beispielsweise möglich, erst dann ins Büro zu gehen, wenn die Kinder in der Schule sind. Ausserdem finden die Sitzungen mit dem Gemeinderat nicht mehr abends statt, sondern nachmittags um 14 Uhr. Frau C arbeitet an drei Tagen ab 8.30 Uhr im Büro und macht an zwei weiteren Vormittagen Homeoffice. Sie ist heute zu 75% angestellt, betont aber, dass sie zwischen 80% und 100% arbeite. «Man muss bereit sein, einen grossen Einsatz zu leisten. Ich bearbeite zum Beispiel am Sonntagabend meine E-Mails oder lese Unterlagen übers Wochenende. Man kann mich auch jeder Zeit telefonisch kontaktieren. 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.»

Einschätzungen der anderen Befragten

Frau F arbeitet zu 90% als Gemeindeschreiberin und betont, dass sie sich «sehr privilegiert» fühle, in einer grossen Gemeinde eine Teilzeitstelle im Kader ausführen zu können. Auch sie schätzt die vielen Freiheiten und die Flexibilität (Gleitzzeit, Homeoffice, Jahresarbeitszeit etc.). Grundsätzlich ist sie der Ansicht, dass es möglich ist, in einem Teilzeitpensum als Gemeindeschreiber*in tätig zu sein, wenn man sich gut organisiert im Team, seiner Stellvertretung Aufgaben abgeben könne und diese gut in die eigenen Arbeitsgebiete einbinde.

Auch die anderen Befragten unterstützen das Teilzeit-Modell und können sich vorstellen, dass dies – mit Einbindung einer fachlich kompetenten Stellvertretung – funktioniert. Frau D gibt jedoch zu bedenken, dass die Erreichbarkeit immer leide, wenn jemand Teilzeit arbeite.

Michael Widmer betont, dass Teilzeit-Modelle einfacher in grösseren Verwaltungen umgesetzt werden könnten und der Spielraum in kleineren Gemeinden schon nur im Hinblick auf die Erreichbarkeit am Schalter viel kleiner sei.

Auch Renate Gautschy kann sich Teilzeit-Modelle vorstellen, wenn alle Beteiligten damit einverstanden sind.

3.2.2 Modell Jobsharing

Frau J arbeitet seit dem 1. Januar dieses Jahres im Jobsharing als Gemeindeschreiberin. Bis Ende Mai teilten sich die beiden Gemeindeschreiberinnen ein Pensum von 100%, seit Juni sind es 110% Prozent. Frau J als Gemeindeschreiberin I ist zu 70% angestellt, ihre Stellenpartnerin zu 40%. Die zusätzlichen 10% sollen sicherstellen, dass die beiden Gemeindeschreiberinnen an einem halben Tag gemeinsam im Büro anwesend sind und sich austauschen und koordinieren können.

Beide Gemeindeschreiberinnen – und auch die stellvertretende Gemeindeschreiberin – können Homeoffice machen und nutzen dies auch.

Dass bei ihrem Arbeitgeber Jobsharing möglich ist, begründet Frau J mit der «offenen und innovativen Haltung» des Gemeinderates (fünf Männer). Die Idee des Jobsharing sei sogar von einem Gemeinderatsmitglied gekommen: «Als meine Stellenpartnerin damals ihre Schwangerschaft kommunizierte, ging sie davon aus, dass sie kündigen und nach einer Sachbearbeiterinnen-Stelle Ausschau halten müsse. Doch ein junger Gemeinderat schlug von sich aus das Modell Jobsharing vor.»

Den grössten Vorteil von Jobsharing sieht Frau J in der Tatsache, dass man damit weiterhin in einer Kaderposition tätig und gleichzeitig Familienfrau sein könne. Im Weiteren schätzt sie die doppelte Fachkompetenz und den bereichernden Austausch zwischen den beiden Gemeindeschreiberinnen. Auch könnten schwierige Entscheide gemeinsam gefällt werden, was Sicherheit und Rückhalt gebe. Und nicht zuletzt könne eine Gemeinde, die Jobsharing ermöglicht, als innovativer und attraktiver Arbeitgeber auftreten.

Bezüglich der Nachteile betont Frau J, dass es Zusatzaufwand geben könne, beispielsweise Telefonanrufe an arbeitsfreien Tagen. «Man muss bereit sein, etwas mehr zu geben. Das Jobsharing muss man wirklich wollen.»

Ob das Modell funktioniert oder nicht, hängt gemäss Frau J stark von der Jobsharing-Partnerin und des Gemeinderates ab. «Wenn der Gemeinderat das Modell unterstützt, hat es gute Er-

folgschancen. Wichtig ist auch, dass sich die beiden Gemeindeschreiber*innen sehr gut verstehen. Es muss Sympathie vorhanden sein und es ist unabdingbar, dass man zusammenhält.»

Nach einigen Wochen Anlaufzeit habe sich das Jobsharing in ihrer Gemeinde sehr gut etabliert, zieht Frau J Bilanz. Es habe bisher keine einzige negative Rückmeldung gegeben, auch die Bevölkerung sei zufrieden.

Frau J betont, 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. Wir gehen davon aus, dass wir die einzige Gemeinde im Kanton mit diesem Modell sind und dass andere Gemeinden kritisch auf unsere Arbeit schauen.» Bisher habe noch keine andere Gemeinde den Austausch mit den beiden Gemeindeschreiberinnen oder dem Gemeinderat gesucht, um Genaueres über das Modell und dessen Umsetzung zu erfahren.

Einschätzungen der anderen Befragten

Alle befragten Frauen empfinden gewisse Strukturen in der Verwaltung als veraltet und erachten die Umsetzung von neuen Arbeitsmodellen als unabdingbar. Insbesondere die Möglichkeit, im Jobsharing als Gemeindeschreiber*in tätig zu sein, wird häufig gewünscht. Gleichzeitig beobachten die Befragten auch, dass viele Gemeinden noch nicht so weit seien und zuerst ein Umdenken stattfinden müsse. Mehrere Frauen erwähnen das Beispiel Beinwil im Freiamt: Dort wurde die Gemeindeschreiberin im letzten Jahr schwanger und beabsichtigte, nach dem Mutterschaftsurlaub weiterhin als Gemeindeschreiberin tätig zu sein, dies jedoch im Rahmen eines Jobsharing-Modells. Der Gemeinderat unterstützte diesen Vorschlag nicht, sondern beharrte auf dem 100%-Pensum und stellte per 1. Juni eine neue Gemeindeschreiberin an (vgl. Schambron 2020). Für mehrere Frauen ist dieser Entscheid nicht nachvollziehbar, er wird als «fahrlässig» bezeichnet, zumal es schwierig sei, fachlich qualifiziertes Personal zu finden.

Die Vorstellung, dass man als Gemeindeschreiber*in Vollzeit arbeiten müsse, scheint in vielen Gemeinden tief verankert zu sein, was auch das vorher erwähnte Beispiel illustriert: Eine schwangere Gemeindeschreiberin geht automatisch davon aus, dass sie – wenn sie als Mutter nur noch Teilzeit arbeiten möchte – kündigen und sich eine neue Stelle als Sachbearbeiterin suchen müsse. Auch das Beispiel von Frau A, welche Leiterin der Finanzabteilung war, veranschaulicht die vorherrschenden Strukturen und Einstellungen: «Als ich meine Schwangerschaft verkündete, wurde ich bald darauf gefragt, ob ich kündigen werde. Ohne gross darüber zu sprechen oder andere Lösungen zu suchen, war beidseitig klar, dass die Leitungsstelle Finanzen zu 100% von einer Person besetzt sein müsse. Jobsharing war nie ein Thema. Für mich kam jedoch eine Kündigung nicht in Frage, da ich Bedenken hatte, meine Ansprüche zu

verlieren – und weil es sich einfach falsch anfühlte. Deswegen machten wir eine Auflösungsvereinbarung, die gewisse Dinge regelte. Aber eine Anstellung hatte ich nach dem Mutterschaftsurlaub nicht mehr. Das fiel mir schwer. Ich hatte mir meine Position erarbeitet und es machte mir Mühe, diese aufzugeben. Ich würde gerne im Jobsharing als Leiterin Finanzen tätig sein.» Tatsache ist jedoch, dass Frau A zu 40% als Sachbearbeiterin zu ihrem Arbeitgeber zurückkehrte – ihr Fachwissen jedoch immer noch sehr gefragt ist: «Ich mache viele Aufgaben, welche ein/e Stellvertreter*in oder auch Leiter*in macht. Ich werde häufig nach meinem Fachwissen gefragt, was ja auch verständlich ist. Auf eine Art dünkt es mich sehr schön, denn ich helfe gerne und ich möchte das Erlernte weiter anwenden. Gleichzeitig würde ich es schätzen, entsprechend dafür angestellt zu sein.»

Frau A ist davon überzeugt, dass Jobsharing auch in Leitungspositionen möglich wäre: «Es ist eine Frage der Organisation. Wenn alle offen sind dafür, kann es funktionieren. Man kennt es einfach noch nicht, weil die Strukturen in den Gemeinden häufig sehr veraltet sind.»

Auch gemäss den anderen befragten Frauen sollte Jobsharing in Kaderpositionen umsetzbar sein, sofern es gut organisiert ist und die Kommunikation klar ist. Die beiden Gemeindeschreibenden könnten die verschiedenen Bereiche (Einwohnerdienst, Sozialdienst, Bauverwaltung etc.) untereinander aufteilen, was zudem den Vorteil habe, dass man gewisse Entscheide mit jemandem besprechen könne und nicht für alles die alleinige Verantwortung übernehmen müsse. «Dank Jobsharing würde man nicht ganz alleine dastehen und hätte nicht das Gefühl, alles alleine stemmen zu müssen. Sollte ich mich nochmals um eine Gemeindeschreiberinnen-Stelle bewerben, dann nur noch im Jobsharing», fasst es Frau G zusammen.

Auch Frau H sagt, dass sie sich eine Zukunft als Gemeindeschreiberin im Jobsharing vorstellen könne und verweist auf ihre Bereitschaft, in solch einem Fall auch an ihren arbeitsfreien Tagen erreichbar zu sein. «Mir ist bewusst, dass man in solch einer Position in Bezug auf die Arbeitstage nicht wählerisch sein darf und dass man für gewisse Aufgaben täglich erreichbar sein muss. Sollte ich den Wunsch nach einem Teilzeitpensum äussern und mein Arbeitgeber würde mir die Chance auf Jobsharing geben, wäre ich offen dafür.»

Gemeindeschreiberin Frau C favorisiert klar ihr Teilzeit-Modell und empfindet Jobsharing als «etwas heikel», da der Gemeinderat zwei Ansprechpartner*innen habe, die Aufgabenteilung und Abgrenzung schwierig seien und der Zeitverlust für Absprachen und Koordination zu gross sei. Michael Widmer weist ebenfalls darauf hin, dass beim Jobsharing vermutlich nicht zwei 50%-Stellen ausreichend seien, sondern dass den beiden Personen mehr Stellenprozente zur Verfügung gestellt werden müssten. «Generell bin ich skeptisch, ob Jobsharing funktioniert. Es bedingt, dass die beiden Personen sehr gut harmonieren.» Auch Renate Gautschy betont, dass es schlussendlich mit den konkreten Personen steht und fällt. «Jobsharing kann überall

funktionieren – egal ob die Gemeinde klein oder gross ist –, sofern das Team gut zusammenpasst und flexibel ist, und alle (Verwaltung und Gemeinderat) hinter dem Modell stehen. Man soll solche Modelle ausprobieren. Man muss kleine Schritte machen und zeigen, dass es funktionieren kann.»

‘Zeigen, dass es funktionieren kann’ – genau das wünschen sich zwei Frauen explizit von der Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau: «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», sagt Frau B.

3.2.3 Homeoffice

«Ja, es geht, die Corona-Krise hat es bewiesen», fasst Frau E ihre Einschätzung zum Thema Homeoffice bei Gemeindeverwaltungen zusammen. Einige Befragte haben schon länger die Möglichkeit, ab und zu im Homeoffice zu arbeiten (z.B. um Protokolle zu verfassen), bei anderen war es vor dem Lockdown noch kein Thema. Alle schätzen die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten und sind überzeugt, dass es funktioniert, wenn man es gut organisiert und die Erreichbarkeit am Schalter sichergestellt werde. Einige Befragte haben vor, Homeoffice in Zukunft zu intensivieren.

Auch Michael Widmer macht darauf aufmerksam, dass es gerade für Personal mit Betreuungspflichten sehr attraktiv sein könne, einen Teil des Pensums mit Homeoffice zu leisten. «Dass hier viel mehr möglich ist, als früher gedacht, hat der Lockdown ab Mitte März gezeigt.»

3.3 Handlungsbedarf

In den Interviews wurde auch besprochen, wo und bei wem es Anpassungen braucht, damit zukünftig mehr Frauen im Kader von Gemeindeverwaltungen vertreten sind.

Gemeinderat

Alle Frauen sehen den grössten Handlungsbedarf beim Gemeinderat: «Der Gemeinderat ist der Dreh- und Angelpunkt. Wenn der nicht bereit ist für neue Arbeitsmodelle, geht es nicht», fasst Frau C zusammen und ergänzt: «Ich stelle fest, dass nur wenig Gemeinderäte offen für Teilzeit- oder Jobsharingstellen und Homeoffice sind. Sie meinen, es funktioniert nicht, wenn die/der Gemeindeglied*in nicht immer vor Ort ist – und lassen deswegen langjährige, fachlich gut qualifizierte Frauen fallen.»

Andere Frauen sagen, der Gemeinderat müsse «innovativer», «flexibler», «unterstützender», «mutiger» und «diskussionsbereiter» werden und «die Einstellung in den Köpfen» müsse sich ändern. Michael Widmer betont: «Der Gemeinderat muss den politischen Willen und den

Mumm haben, vor die Gemeindeversammlung zu stehen und zu sagen: 'Wenn wir in Zukunft noch Leute rekrutieren wollen, brauchen wir ein attraktives Sozialleistungsangebot.'»

Frau G, ehemalige Gemeindeschreiberin in einer kleinen Gemeinde, hat die Erfahrung gemacht, dass der Gemeinderat eben nicht gewillt war, ihr mehr Ressourcen zur Verfügung zu stellen, mit der Konsequenz, dass sie nach zwei Jahren ihre Stelle kündigte. «Ich war komplett überlastet und sagte dem Gemeinderat mehrmals, dass wir mehr Personal bräuchten. Ich hatte viele Diskussionen mit ihm. Das ging an die Substanz. Am Schluss war es nicht mehr tragbar für mich. Ich hatte auch Mühe mit der Erwartung des Gemeinderates, dass ich als Gemeindeschreiberin für die nächsten dreissig Jahre für die Gemeinde arbeiten müsse. Das war früher so; heute macht das kaum jemand mehr. Der Gemeinderat muss von diesem verstaubten Image wegkommen und den Jungen Platz machen.»

Gemeindeverwaltungen

Auch von den Gemeindeverwaltungen wird gewünscht, dass sie flexibler und offener werden sollen, insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeiten und Homeoffice. Gerade für berufstätige Eltern kann es schwierig werden, zu regulären Schalteröffnungszeiten anwesend zu sein, da diese mit den Blockzeiten der Schule nicht immer vereinbar sind. Mehrere Befragte sind sich bewusst, dass es in grösseren Verwaltungen einfacher ist, Lösungen zu finden, welche für das ganze Team stimmen. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass flexible Arbeitsmodelle nicht nur für berufstätige Eltern, sondern für alle Mitarbeitende attraktiv seien und man offen sein sollte für Anpassungen. Michael Widmer dazu: «Gleitende Arbeitszeit ist meinem Team sehr wichtig. Wir haben ein Schalteröffnungsmodell, bei dem am Freitag über den Mittag bis um 14.00 Uhr geöffnet ist. Am Nachmittag ist der Schalter geschlossen. Das führt dazu, dass das gesamte Personal am Freitag um 14.00 Uhr nach Hause geht. Das muss man dann halt in Kauf nehmen.»

Auch Frau E erwähnt, dass Gemeinden als Arbeitgebende darum bemüht sein sollten, den Mitarbeitenden attraktive Rahmenbedingungen zu bieten, zumal gerade die jüngere Generation Vergleiche mit den Bedingungen in der Privatwirtschaft mache. Und Frau F meint: «Manche Gemeinden blieben vor dreissig Jahren stehen und haben ein verstaubtes Image. Das müssen sie loswerden, damit sich die Leute vorstellen können, bei einer Gemeinde zu arbeiten. Flexible Arbeitsmodelle wären hilfreich dafür.»

Frauen

Die befragten Frauen raten ihren Kolleginnen, sich generell mehr zuzutrauen, mit Mut und Selbstbewusstsein aufzutreten und sich um Stellen im Kader zu bewerben. Ausserdem empfehlen sie, neue Arbeitsmodelle bekannt zu machen und sie beim Gemeinderat einzufordern.

Frau C, die schon seit mehreren Jahren Teilzeit als Gemeindeschreiberin tätig ist, betont die überdurchschnittliche Leistung, welche eine Kadermitarbeiterin und Mutter erbringen muss: «Man muss sich bewusst sein, dass man im Büro und zu Hause eine Managerin ist. Und man muss bereit sein, abends an Sitzungen teilzunehmen und auch an den Familientagen ans Telefon zu gehen. Der Gemeinderat muss spüren, dass die Gemeindeschreiberin erreichbar ist, auch wenn sie physisch nicht vor Ort ist. Das bedingt eine grosse Flexibilität sowie Organisationstalent.»

Renate Gautschy ist es ein Anliegen, dass bereits in der Ausbildung mit Frauen und Männern über Führungspositionen gesprochen wird und dass insbesondere die Frauen gestärkt werden. «Man soll ihnen schon in jungen Jahren Mut machen, dass sie es auch können.»

4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Die Aussagen der zehn befragten Gemeindemitarbeiterinnen machen deutlich, dass insbesondere neue Arbeitsmodelle notwendig wären, um den Frauenanteil im Kader von Gemeindeverwaltungen zu erhöhen. Diese Erkenntnisse sind nicht neu. Bereits an der Generalversammlung des Verbandes Aargauer Gemeindeschreiber*innen vom 6. Mai 2013 betonte der damalige Verbandspräsident Stefan Jung: «[...] dass die Gemeinden gut beraten sind, wenn sie sich ernsthaft mit alternativen Arbeitszeitmodellen befassen, seien dies Teilzeitstellen, Job Sharing oder Homeoffice – und zwar auch für Kaderstellen. In grösseren Verwaltungen sind solche Modelle sicher einfacher umsetzbar und werden auch bereits praktiziert, aber auch in kleineren Betrieben lohnt es sich bestimmt, darüber nachzudenken, wie wir unsere bestens ausgebildeten Frauen im Arbeitsmarkt, auch in leitenden Funktionen, behalten können. Wo ein Wille ist, ist bekanntlich auch ein Weg. Wenn wir die Tatsachen aber verdrängen und uns neuen Arbeitszeitmodellen verschliessen, wird es früher oder später ernsthafte Schwierigkeiten geben, die Kaderstellen auf den Gemeindeverwaltungen mit kompetentem Personal zu besetzen». (Jung 2013: 9)

Knapp sieben Jahre später formulierte Stefan Jung dieselben Worte nochmals in Form eines Leserbriefes im 'Zofinger Tagblatt' (vgl. Jung 2020). Und im Jahr 2016 machte ein Artikel in der 'Aargauer Zeitung' darauf aufmerksam, dass es kaum familienfreundliche Modelle in Gemeindeverwaltungen gebe. Auch damals sprachen sich die drei porträtierten Gemeindeschreiberinnen für Teilzeit- und Jobsharingstellen aus (vgl. Meier 2016).

Es ist somit schon seit Längerem bekannt, dass in Gemeindeverwaltungen vermehrt neue Arbeitsmodelle eingeführt werden sollten. Zudem liegt ein genereller Fachkräftemangel vor, und gerade auf Stufe Gemeindeschreibende sei der Arbeitsmarkt «ausgetrocknet», wie mehrere Befragte betonten. Dies sollte Grund genug sein, altbewährte Arbeitsmodelle zu hinterfragen und offen für innovative Lösungen zu sein. Dennoch werden auch heute noch Stellen im Kader fast ausschliesslich als 100%-Jobs ausgeschrieben; mit der Folge, dass sie teilweise lange nicht besetzt werden können. Und dennoch werden zum Teil Personen ohne einschlägige Erfahrung auf einer Aargauischen Gemeindekanzlei bevorzugt, als dass man einer bewährten Mitarbeiterin mit einem neuen, zukunftsorientierten Modell die weitere Anstellung (beispielsweise nach dem Mutterschaftsurlaub) ermöglicht.

Laut den befragten Frauen seien es insbesondere die Gemeinderäte, welche dazu beitragen könnten, das Wissen von erfahrenen und fachlich gut qualifizierten Mitarbeitenden – primär der Frauen – zu behalten, indem sie nicht auf klassischen Arbeitsmodell beharren, sondern Frauen, die Teilzeit oder im Jobsharing (kombiniert mit Homeoffice) arbeiten möchten, eine Chance geben. Dies bedingt bei einer Jobsharing-Lösung idealerweise auch die Bereitschaft,

den Gemeindeschreibenden ein Pensum von 110% zur Verfügung zu stellen. Wie die Interviews zeigen, gewinnen die Gemeinden dafür äusserst motivierte, flexible und leistungsstarke Gemeindeschreibende.

Mit dem Jobsharing-Modell könnte man auch jenen Frauen entgegenkommen, welche sich unsicher sind, ob sie die Gesamtverantwortung übernehmen mögen und die viel Wert auf fachlichen Austausch und Sicherheit legen. Ausserdem ist es ihnen dank einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes möglich, die beruflichen und privaten Verpflichtungen besser miteinander zu vereinbaren.

5 Literaturverzeichnis

Guido Schilling AG (2020): Schillingreport 2020. Transparenz an der Spitze – Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors.

URL: https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2020/06/sr_2020_DE_web.pdf

[Zugriffsdatum: 28.6.2020]

Jung, Stefan (2020): Gemeinden sollten sich Gedanken über alternative Arbeitszeitmodelle machen. In: Zofinger Tagblatt.

URL: <https://zofingertagblatt.ch/?id=284488&Gemeinden+sollten+sich+Gedanken+%C3%BCber+alternative+Arbeitszeitmodelle+machen>

[Zugriffsdatum: 28.6.2020]

Jung, Stefan (2013): Protokoll der 111. Generalversammlung des Verbandes Aargauer Gemeindeschreiber*innen vom 6. Mai 2013.

URL: <https://agg.gemeinden-ag.ch/public/upload/assets/3486/Protokoll%202013.pdf>

[Zugriffsdatum: 28.6.2020]

Meier, Jörg (2016): Warum Frauen auf den Aargauer Gemeinden in der Jobsharing-Falle sitzen. In: Aargauer Zeitung.

URL: <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/warum-frauen-auf-den-aargauer-gemeinden-in-der-jobsharing-falle-sitzen-130367557>

[Zugriffsdatum: 28.6.2020]

Misoch, Sabina (2015). Qualitative Interviews. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Schambron, Eddy (2020): Per 1. Juni: Beinwil erhält eine neue Gemeindeschreiberin. In: Aargauer Zeitung.

URL: <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/freiamt/per-1-juni-beinwil-erhaelt-eine-neue-gemeindeschreiberin-136431519>

[Zugriffsdatum: 28.6.2020]

Schambron, Eddy (2020): Streit um Jobsharing: Verliert Gemeindeschreiberin nach Mutterschaftsurlaub ihre Stelle? In: Aargauer Zeitung.

URL: <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/freiamt/streit-um-jobsharing-verliert-gemeindeschreiberin-nach-mutterschaftsurlaub-ihre-stelle-136196222>

[Zugriffsdatum: 28.6.2020]

Anhang

Grundlage Interviewleitfaden

Vorbemerkungen

- Dank
- Vorstellung Interviewerin
- Informationen zum Projekt, zur Datenerhebung und zum weiteren Vorgehen
- Anonymität gewährleistet, einzelne Rückschlüsse allenfalls möglich; Informationen werden vertraulich behandelt
- Dauer Interview: max. 1,5 h

1. Welches ist Ihre aktuelle Funktion in der Gemeindeverwaltung in xy?
2. Seit wann sind Sie als xy tätig und wie kam es dazu? (-> Beruflicher Werdegang)
3. Wie sieht Ihr Anstellungsverhältnis aus (Pensum? Homeoffice? Jobsharing? Bürozeiten? Etc.)?
4. Sind Sie zufrieden damit? Gibt es etwas, das Sie an den Rahmenbedingungen ändern möchten?
5. Warum haben Sie die Weiterbildung 'Öffentliches Gemeinwesen', Stufe xy, absolviert?
6. Haben Sie vor, alle drei Stufen der Weiterbildung zu absolvieren? Warum (nicht)?
7. Wer hat die Kursgebühren bezahlt? Falls die Gemeinde die Kosten (oder einen Teil davon übernommen hat): Hat Ihr Arbeitgeber bestimmte Erwartungen an Sie?
8. Welche beruflichen Ziele haben Sie?
9. Sind Sie an einer Führungsposition in einer Gemeindeverwaltung interessiert? Warum (nicht)?
10. Wenn ja: Was tun Sie aktiv, um dieses Ziel zu erreichen? Haben Sie Ihren Arbeitgeber über Ihren Wunsch nach einer Kaderposition informiert?
11. Wenn nein: Was müsste sich an den äusseren Rahmenbedingungen ändern, damit Sie sich eine Kaderposition vorstellen könnten? Gibt es etwas, das Sie persönlich brauchen, damit Sie sich eine Führungsfunktion vorstellen könnten?
12. Wie schätzen Sie flexible Arbeitszeitmodelle für Leitungspositionen in Gemeindeverwaltungen ein (z.B. Teilzeit, Homeoffice, Jobsharing)? Realistisch? Schwierig umzusetzen? Unvorstellbar?
13. Was müsste sich generell ändern, damit mehr Frauen eine leitende Position in einer Gemeindeverwaltung übernehmen? Wo besteht der grösste Handlungsbedarf?
14. Welche Anpassungen braucht es seitens der Gemeindeverwaltungen?
15. Welche Anpassungen braucht es seitens des Gemeinderates?
16. Welche Anpassungen braucht es seitens der Frauen?
17. Braucht es Anpassungen in der Aus- und Weiterbildung, um Gemeindeschreiber*in zu werden?
18. Gibt es etwas, das an der Weiterbildung 'Öffentliches Gemeinwesen' angepasst werden müsste (Inhalte? Zielpublikum? Aufbau? Umfang? etc.)? Braucht es Ergänzungen in den verschiedenen Stufen?

Statistische Angaben:

- Jahrgang?
- Kinder: ja/nein?

Abschluss

Gibt wichtige Aspekte, die wir noch nicht angesprochen haben und die Sie noch einbringen möchten?