



**Task Force Fachkräftemangel**

# **Auswertung**

**Mitarbeitendenumfrage in der kommunalen Verwaltungen des Kantons Aargau**

**11. November 2024**



## Inhaltsverzeichnis

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Allgemeine Informationen .....                   | 3  |
| 2   | Aufbau und Ablauf.....                           | 4  |
| 3   | Teilnehmende.....                                | 4  |
| 4   | Ergebnisse .....                                 | 4  |
| 4.1 | Aktuelle Stimmung.....                           | 5  |
| 4.2 | Sorgen und Problemstellungen .....               | 7  |
| 4.3 | Massnahmen zur Entschärfung.....                 | 9  |
| 4.4 | Regionale Zusammenarbeit .....                   | 14 |
| 4.5 | Stellenwechsel.....                              | 15 |
| 4.6 | Anstellung bei einer Gemeindeverwaltung.....     | 19 |
| 4.7 | Lehrstellen .....                                | 20 |
| 4.8 | Kommentare .....                                 | 22 |
| 5   | Profil Teilnehmende.....                         | 25 |
| 6   | Fazit und Beurteilung durch die Task Force ..... | 29 |



### 1 Allgemeine Informationen

Der Fachkräftemangel hat längst alle Branchen erreicht – so auch die kommunalen Verwaltungen (inklusive Gemeindeverbandslösungen und Schulverwaltungen). Die Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau (GAV) und die Personalfachverbände der Aargauer Gemeinden nehmen sich dieser Herausforderung an und haben eine Task Force eingesetzt. Diese verfolgt das Ziel, mit gezielten Massnahmen die Attraktivität der Gemeindeverwaltungen als Arbeitgebende zu verbessern.

Um Grundlagen für die Erarbeitung von Massnahmen schaffen zu können, wurde im Zeitraum 26. März 2024 bis 26. April 2024 eine Umfrage bei allen Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltungen und der Gemeindeverbände mit Verwaltungsaufgaben durchgeführt.

Im nachfolgenden Bericht werden die Resultate der Umfrage analysiert und eingeordnet. In einem weiteren Schritt sollen nun in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Fachverbänden, den Gemeinden und den Mitarbeitenden an den erfassten Handlungsfeldern gearbeitet und mögliche Lösungsansätze sowie Massnahmen erarbeitet und umgesetzt werden.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung bedanken, welche an der Umfrage teilgenommen und somit einen wichtigen Beitrag zu diesem Thema beigetragen haben und mit ihrer Tätigkeit tagtäglich für die Gemeinden des Kantons Aargau im Einsatz sind.



# 30

Tage lang hatten die Mitarbeitenden der kommunalen Verwaltung die Möglichkeit, an der Umfrage teilzunehmen.

# 22

Fragen wurden den Mitarbeitenden im Rahmen der Befragung gestellt.

# 197

Gemeinden wurden mit dem Fragebogen bedient.

# 2'329

Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung haben an der Umfrage teilgenommen.

# 2'054

Mitarbeitende haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

## 2 Aufbau und Ablauf

Der Umfragebogen wurde am 26.03.2024 allen Verwaltungen der Aargauer Gemeinden mit der Bitte um interne Weiterleitung an alle Mitarbeitenden zugestellt. Um eine möglichst grosse Streuung zu erreichen, wurden ergänzend alle Personalfachverbände mit dem Umfragebogen bedient, um diesen ebenfalls an alle Mitglieder weiterzuleiten.

Den Mitarbeitenden stand die Umfrage in einem Zeitfenster von 30 Tagen zwischen dem 26. März 2024 und dem 26. April 2024 auf einer Umfrage-Plattform zur Teilnahme offen. Die Umfrage konnte via QR-Code auf dem Mobilgerät oder via Link auf dem Computer aufgerufen und ausgefüllt werden.

Den Mitarbeitenden wurden 22 Fragen gestellt, wobei sich 12 Fragen auf die Situation in der Branche, am Arbeitsplatz und die persönliche Befindlichkeit konzentrierten. 10 Fragen konzentrierten sich auf Angaben zur teilnehmenden Person. Es wurden Fragetypen wie Mehrfachauswahl, Regler sowie offene Frage verwendet.

## 3 Teilnehmende

Der Kanton Aargau setzt sich aus 197 Gemeinden und Städten zusammen, wobei sich die Grösse der Gemeinden, gemessen an der Einwohnerzahl, zwischen 170 und 22'000 Personen bewegt. Sie unterscheiden sich als ländliche, Agglomerations- sowie Zentrumsgemeinden. Gesamthaft haben sich 2'329 Mitarbeitende an der Umfrage beteiligt, wobei sich die Aufteilung der Teilnehmenden ausgewogen zeigt. Aus ländlichen Gemeinden haben 34% teilgenommen, aus Agglomerations-Gemeinden 25%, aus Zentrumsgemeinden 29% und 11% haben hierzu keine Angabe gemacht.

Gesamthaft haben sich Mitarbeitende aus 11 verschiedenen Fachbereichen beteiligt, wobei die Bereiche Kanzlei, Soziale Dienste und Steuern die drei am stärksten vertretenen Bereiche waren. Weitere Ausführungen zu den Teilnehmenden sind dem Kapitel 5 zu entnehmen.

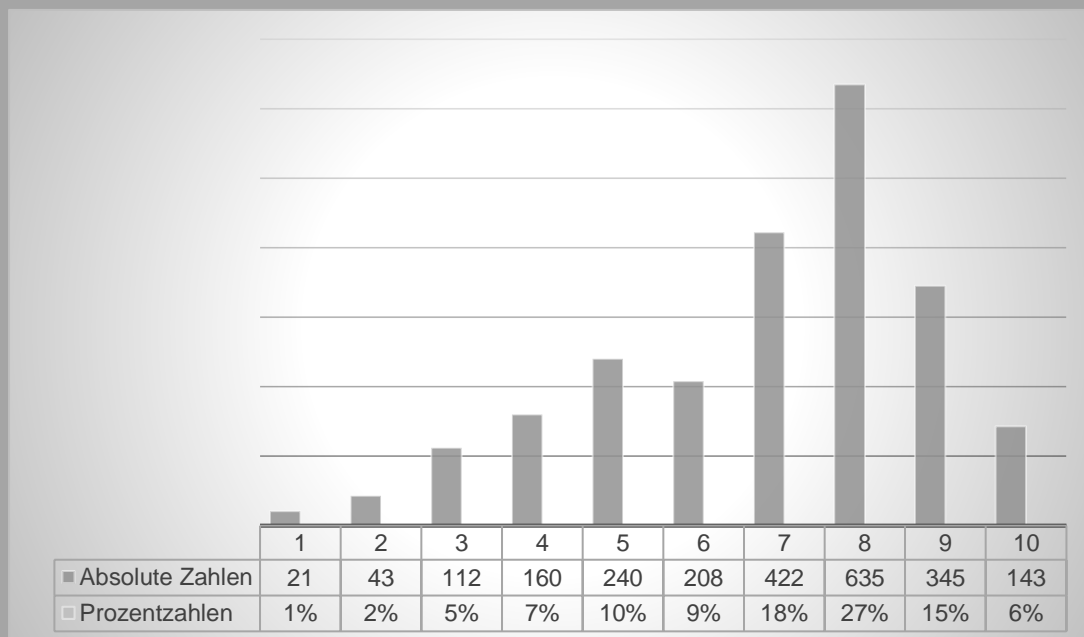


Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage aufgezeigt, analysiert, eingeordnet und ein Fazit gezogen. Die Ergebnisse dienen der Task Force als Grundlage für das weitere Vorgehen sowie das Erarbeiten von Massnahmen und Lösungsansätzen.

### 4.1 Aktuelle Stimmung

Der Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung ist vielschichtig und setzt sich aus diversen Problemstellungen zusammen. In der Diskussion des Ursprungs ist es wichtig, alle Ebenen zu beleuchten und insbesondere auch die aktuelle Stimmung der Mitarbeitenden abzuholen. Nicht selten ist ein Abgang aus der bestehenden Tätigkeit oder der Wechsel in eine andere Branche mit einer allgemeinen Unzufriedenheit mit der Branche und/oder den Arbeitgebenden zurückzuführen. Die Mitarbeitenden wurden im Rahmen der Umfrage mit nachfolgender Frage zu ihrer aktuellen Stimmung in Bezug auf ihre Berufssituation befragt.

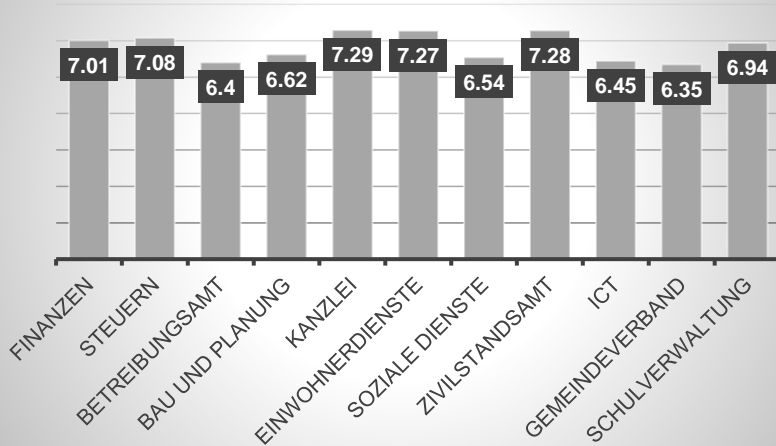
**Die Arbeitslage ist derzeit angespannt mit zusätzlichen, anspruchsvollen Aufgaben, der Schwierigkeit Personal zu finden und mitunter auch knappen Finanzen. Wie ist Ihre Stimmung, Ihre Befindlichkeit (wie fühlen Sie sich in Ihrem Job) bezüglich Ihres Jobs?**



Skala 1 (sehr schlecht) – 10 (sehr gut)



### Durchschnittszufriedenheit



Bewertung: 1 (sehr unzufrieden) - 10 (sehr zufrieden)

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung scheint trotz der teils hohen Belastung im Grundsatz gut zu sein. 48% und damit knapp die Hälfte der befragten Personen geben an, sich im Bereich zwischen 8 – 10 zu befinden. Von den 2'329 befragten Personen geben lediglich 8% an, sehr unzufrieden zu sein.

Die durchschnittliche Zufriedenheit aller befragten Personen liegt bei **6.89 von insgesamt maximal 10 möglichen Punkten**. Werden die einzelnen Fachbereiche separat betrachtet, wird ersichtlich, dass die Zufriedenheit in den Bereichen Kanzlei, Zivilstandsamt sowie Einwohnerdienste deutlich über dem allgemeinen Durchschnitt liegt. Die grösste Unzufriedenheit ist in den Bereichen Gemeindeverband und Betriebsamt auszumachen.



## 4.2 Sorgen und Problemstellungen

Die Unzufriedenheit mit der eigenen Anstellung und der Branche kann direkt oder indirekt auf bestehende Sorgen sowie Problemstellungen im Alltag zurückgeführt werden. Um zu eruieren, wo allgemein die Problemstellungen in der Branche aus Sicht der Mitarbeitenden bestehen, wurden die Teilnehmenden mit der nachfolgenden Frage zu ihren Sorgen und Herausforderungen befragt.

**In Bezug auf Ihre Anstellung, welches ist aus Ihrer Sicht aktuell die grösste Sorge, die schwierigste Problemstellung bzw. die grösste Herausforderung?**

(Mehrfachauswahl war möglich)



Über alle Teilnehmenden gesehen, gehören der knappe Stellenplan, anspruchsvolle Kundschaft sowie die Schwerfälligkeit der öffentlichen Verwaltung zu den drei meistgenannten Herausforderungen und Problemstellungen. Auf der nachfolgenden Seite wurden die Problemstellungen spezifisch nach Fachbereich ausgewertet. Diese Auswertung zeigt auf, dass nicht alle Bereiche mit den gleichen Problemstellungen konfrontiert sind.



## Task Force Fachkräftemangel

|   | Finanzen | Steuern | Betriebsamt | Bau und Planung | Kanzlei | Einwohnerdienste | Soziale Dienste | Zivilstandsamt | ICT | Gemeindeverband | Schulverwaltung |
|---|----------|---------|-------------|-----------------|---------|------------------|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|
| <b>Knapper Stellenplan / Unterbesetzung / Überzeit</b>                              | 13%      | 13%     | 13%         | 12%             | 15%     | 15%              | 17%             | 12%            | 20% | 20%             | 17%             |
| <b>Zusätzliche Aufgaben ohne entsprechende Fachkenntnisse</b>                       | 7%       | 6%      | 6%          | 6%              | 9%      | 7%               | 7%              | 2%             | 8%  | 2%              | 8%              |
| <b>Anspruchsvolle Kundschaft</b>  | 11%      | 15%     | 21%         | 13%             | 13%     | 13%              | 14%             | 25%            | 3%  | 14%             | 8%              |
| <b>Wiederholt Überzeit</b>  | 5%       | 2%      | 4%          | 4%              | 6%      | 5%               | 7%              | 3%             | 6%  | 5%              | 7%              |
| <b>Ungenügende Entlohnung</b>   | 8%       | 12%     | 13%         | 9%              | 7%      | 12%              | 13%             | 14%            | 13% | 12%             | 14%             |
| <b>Fehlende Wertschätzung durch Arbeitgebende</b>                                   | 10%      | 9%      | 9%          | 8%              | 6%      | 9%               | 7%              | 7%             | 5%  | 5%              | 8%              |
| <b>Schlechte Stimmung (Team, Verwaltung)</b>  | 4%       | 4%      | 4%          | 6%              | 4%      | 4%               | 5%              | 2%             | 0%  | 4%              | 5%              |
| <b>Fehlende / ungenügende Führung</b>   | 7%       | 5%      | 6%          | 7%              | 6%      | 6%               | 5%              | 3%             | 8%  | 7%              | 8%              |
| <b>Gemeindestrukturen (Grösse / Anzahl Gemeinden)</b>                               | 3%       | 2%      | 1%          | 3%              | 3%      | 2%               | 2%              | 0%             | 0%  | 2%              | 1%              |
| <b>Schwerfälligkeit der öffentlichen Verwaltung z.B. bei Entscheidungsprozessen</b> | 11%      | 11%     | 9%          | 14%             | 11%     | 10%              | 11%             | 12%            | 19% | 16%             | 13%             |
| <b>Klima der politischen Führung</b>  | 8%       | 6%      | 4%          | 8%              | 7%      | 4%               | 5%              | 7%             | 9%  | 7%              | 5%              |
| <b>Image der Gemeinde</b>   | 5%       | 5%      | 2%          | 5%              | 4%      | 5%               | 2%              | 4%             | 5%  | 2%              | 3%              |
| <b>Attraktivität der Arbeit auf der öffentlichen Verwaltung</b>                     | 8%       | 11%     | 8%          | 4%              | 8%      | 7%               | 5%              | 8%             | 6%  | 5%              | 2%              |

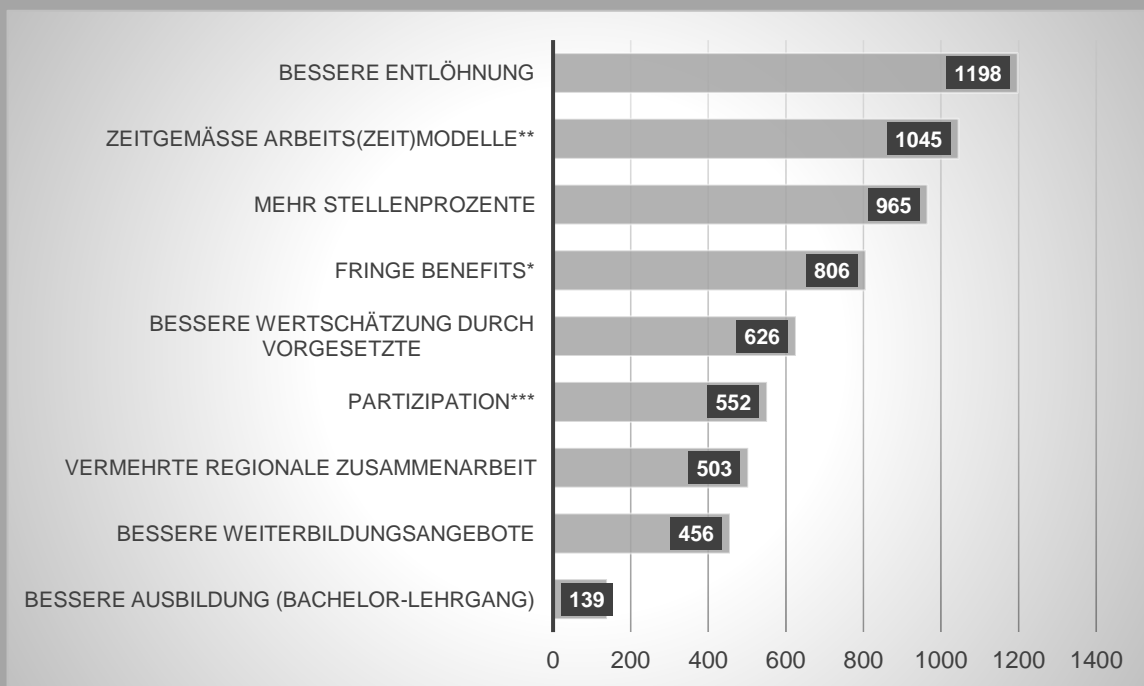


### 4.3 Massnahmen zur Entschärfung

Die Mitarbeitenden wurden im Rahmen der Umfrage gefragt, welche Massnahmen aus ihrer Sicht zur Entschärfung der Situation beitragen würden. Die Rückmeldung der Befragten ist untenstehender Grafik zu entnehmen.

#### Mit welchen Massnahmen kann aus Ihrer Sicht die aktuelle Situation am besten entschärft werden?

(Mehrfachauswahl war möglich)



\*Beispielsweise Parkplatz, Halbtax-Abo, vergünstigte Verpflegung, etc. / \*\*zeitgemässe Arbeitszeitmodelle sind beispielsweise Jahresarbeitszeit, Jobsharing, Co-Leitungen, etc. / \*\*\*Einbezug der Mitarbeitenden

Der meistgenannte Punkt ist mit 1'198 Nennungen eine bessere Entlohnung. Hierbei vergleichen die Teilnehmenden ihre Branche mit anderen Branchen und anderen Staatsebenen (Kanton und Bund). Die Thematik «Entlohnung» ist in vielen Mitarbeitendenbefragungen jeweils weit vorne vertreten. Dabei ist der Stellenwert der besseren Entlohnung insofern zu relativieren, als dass dieser Punkt aus Sicht der Arbeitnehmenden in vielen Mitarbeitendenbefragungen (auch branchenübergreifend) allgemein oft genannt wird ohne einen Bezug zur konkreten Situation herzustellen.

Als zweiter Punkt werden zeitgemässe Arbeitszeitmodelle genannt. Verwaltungen gewährleisten in der Regel im Sinne des «Service Public» eine grosse zeitliche Abdeckung von Schalteröffnungszeiten. Eine Minimierung der Schalteröffnungszeiten wird oft als Dienstleistungsabbau wahrgenommen. Dieser Umstand führt bei den Mitarbeitenden dazu, dass sie an Blockzeiten gebunden und Gleitzeitarbeitszeit kaum oder gar



## Task Force Fachkräftemangel

nicht angeboten bzw. umgesetzt wird / werden will, was eine Einschränkung der zeitlichen Flexibilität der Mitarbeitenden darstellt.

Weiter ist davon auszugehen, dass Verwaltungen dem Teilzeitarbeitsmodell insbesondere bei Führungspositionen noch immer kritisch gegenüberstehen.

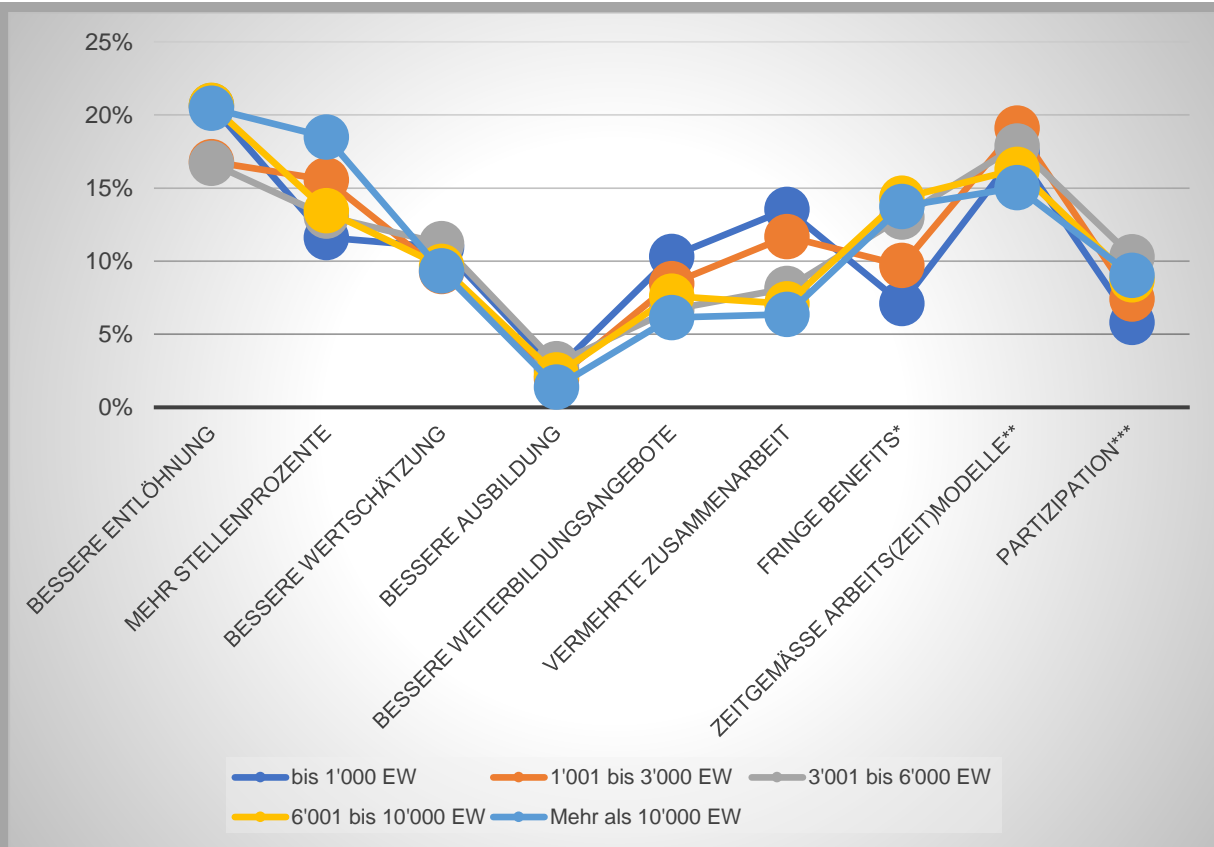
Auch Job-Sharing oder ähnliche Modelle sind in der kommunalen Verwaltung nur vereinzelt zu finden. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle in den Händen der Entscheidungstragenden in den Gemeindeverwaltungen liegt und damit von jeder Gemeinde aktiv und selbständig angegangen werden kann.

Durch die steigende Komplexität der Arbeit sowie die Erwartungshaltung der Bevölkerung steigt die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden. Aus Sicht der Teilnehmenden könnte diesem Problem mit einer Erhöhung des Stellenplanes der jeweiligen Gemeindeverwaltung entgegengewirkt und so eine Entlastung und Zufriedenheitssteigerung der Mitarbeitenden herbeigeführt werden.

Mit 806 Nennungen sind «Fringe Benefits» aus Sicht der Teilnehmenden eine weitere Massnahme zur Entschärfung. Fringe Benefits in Form von gesundheitsfördernden Massnahmen, Kinderbetreuung, Angebote für Freizeitaktivitäten, Weiterbildungsmöglichkeiten etc. sind in anderen Branchen teilweise weit verbreitet. In der kommunalen Verwaltung haben sich diese – wahrscheinlich auch aufgrund der Organisationsgrößen – bisher kaum etabliert. Zu beachten ist allerdings, dass Nichtregierungs (NGO)- und Regierungs (GOV)-Mitarbeitende heutzutage bereits in diversen Bereichen von Spezialkonditionen profitieren können. Eine Bündelung und Koordination dieser bestehenden Konditionen könnte möglicherweise rasch zu einem «Quick Win» führen.



### Auswertung der Massnahmen nach Gemeindegrösse:



\*Beispielsweise Parkplatz, Halbtax-Abo, vergünstigte Verpflegung, etc. / \*\*zeitgemässe Arbeitszeitmodelle sind beispielsweise Jahresarbeitszeit, Jobsharing, Co-Leitungen, etc. / \*\*\*Miteinbezug der Mitarbeitenden

Die oben abgebildete Darstellung zeigt die Antworten der Mitarbeitenden auf, welche Massnahmen (nach Gemeindegrösse sortiert) am meisten zur Verbesserung der Situation beitragen würden. Die Auswertung zeigt, dass die Bedürfnisse sich insbesondere bei den Punkten Stellenprozent, Weiterbildungsangebote, vermehrte regionale Zusammenarbeit und Fringe Benefits zwischen kleinen und grossen Gemeinden unterscheiden.

Auffällig ist, dass in den grössten Gemeinden und in den Gemeinden mit 1'000 bis 3'000 Einwohnenden mehr Stellenprozent gewünscht werden. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass grössere Gemeindeverwaltungen versuchen, von der Skalierung der Geschäftsfälle zu profitieren und deshalb der Druck auf die zugewiesenen Pensen grösser ist.

Gleichzeitig lässt sich feststellen, dass der Wunsch nach besseren Weiterbildungsangeboten bei den kleinen Gemeinden am grössten und bei den grössten Gemeinden am kleinsten ist. Erklären lässt sich dies möglicherweise damit, dass grössere Gemeinden vermehrt mit spezialisierten Funktionen arbeiten, für welche gezielt ausgebildetes Personal rekrutiert wird.

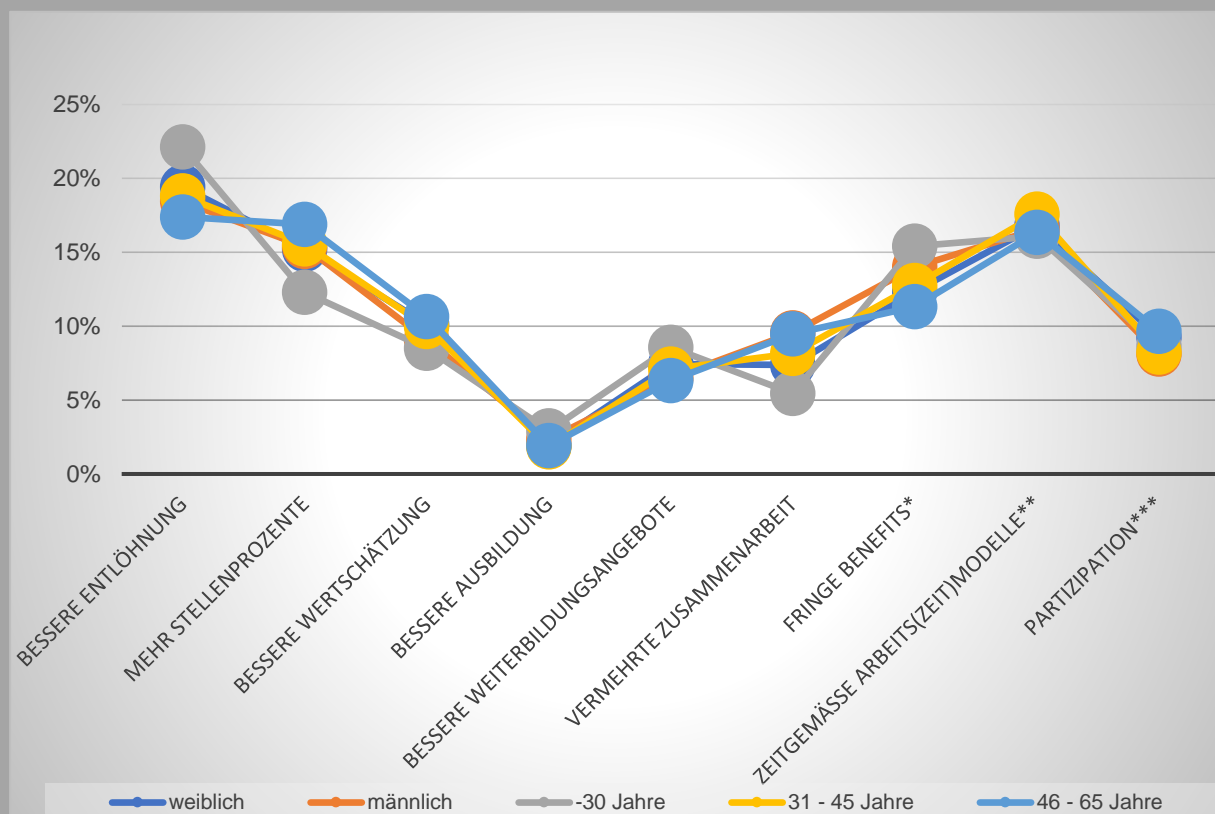


## Task Force Fachkräftemangel

Die dargestellte Wahrnehmung der regionalen Zusammenarbeit zeigt ein nachvollziehbares Bild. Die kleineren Gemeinden möchten tendenziell Aufgaben abgeben, während die grösseren Gemeinden dieses Bedürfnis nicht haben. Bei Verlagerung der Arbeit besteht die Gefahr, grössere Gemeinden zu überlasten. Entsprechend ist die Problemlösung nur mit Erhöhung der Pensen möglich. Ansonsten findet lediglich eine Problemverlagerung statt.

Beim Wunsch nach Fringe Benefits ist wiederum ein Unterschied zwischen grossen und kleinen Gemeinden erkennbar. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Angebote wie Gratisparkplätze oder Vergünstigungen auch eine unterschiedliche Verfügbarkeit aufweisen.

### Auswertung der Massnahmen nach Alter und Geschlecht



\*Beispielsweise Parkplatz, Halbtax-Abo, vergünstigte Verpflegung, etc. / \*\*zeitgemässe Arbeitszeitmodelle sind beispielsweise Jahresarbeitszeit, Jobsharing, Co-Leitungen, etc. / \*\*\*Miteinbezug der Mitarbeitenden

Die Auswertung der Massnahmen nach Alter und Geschlecht zeigt insbesondere bei der ältesten und bei der jüngsten Altersklasse eine unterschiedliche Haltung.

Die Teilnehmenden zwischen 45 und 65 Jahren zeigen ein verstärktes Bedürfnis nach mehr Stellenprozenten und befürworten vermehrt regionale Zusammenarbeit.

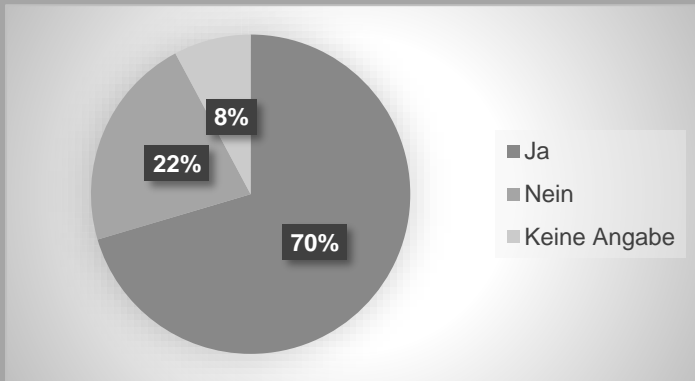


## Task Force Fachkräftemangel

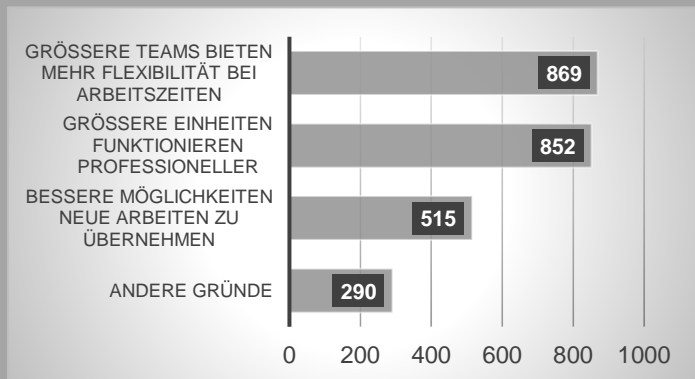
Die jüngste Altersklasse bis 30 Jahre gibt hingegen ein erhöhtes Bedürfnis nach einer besseren Entlohnung sowie Fringe Benefits an. Daraus könnte interpretiert werden, dass dieser Altersklasse der persönliche Lebensstandard besonders wichtig ist. Auffallend ist zudem, dass zeitgemässe Arbeitszeitmodelle unabhängig von Alter und Geschlecht als wichtiger Faktor beurteilt werden.



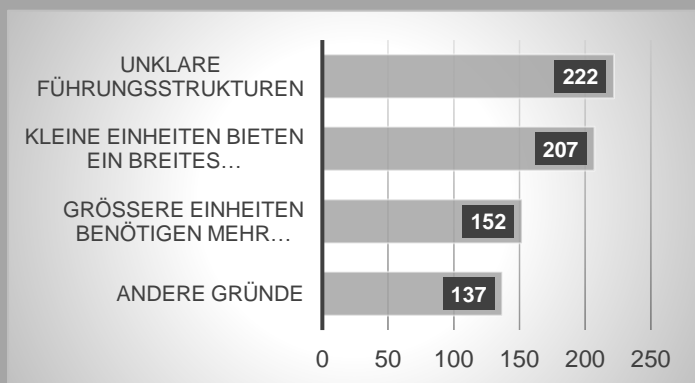
In der heutigen Gemeindeflandschaft arbeiten die Gemeinden grundsätzlich autonom, wobei fachspezifisch regionale Zusammenarbeiten bestehen. Ist die verstärkte Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht ein zielführender Lösungsansatz?



Weshalb ist die verstärkte Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht ein zielführender Lösungsansatz?  
(Mehrfachauswahl war möglich)



Weshalb ist die verstärkte Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht **kein** zielführender Lösungsansatz?  
(Mehrfachauswahl war möglich)



## 4.4 Regionale Zusammenarbeit

Bereits heute werden in vielen Bereichen fachspezifische Zusammenarbeiten gepflegt und rund 70% der Teilnehmenden sprechen sich für diesen Lösungsansatz aus.

Als häufigstes genanntes Argument für eine regionale Zusammenarbeit wird die Erhöhung der Flexibilität in einem grösseren Team genannt. Weiter sorgt die Zusammenarbeit für grössere Einheiten, welche wiederum professioneller agieren können.

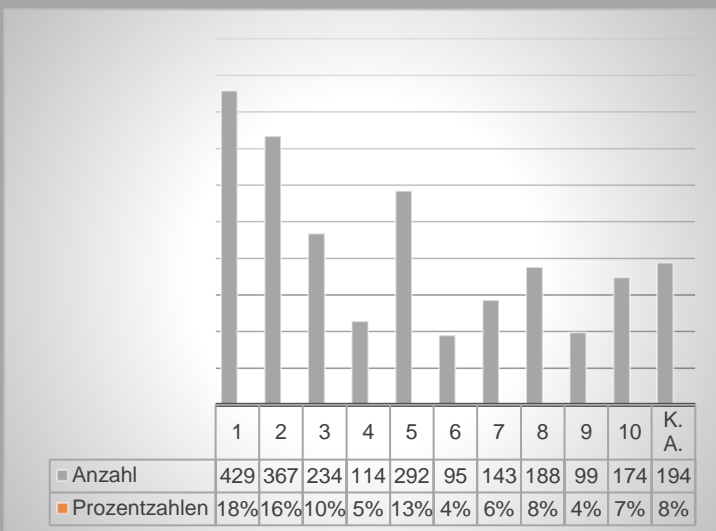
Fehlende oder unklare Führungsstrukturen werden als Nachteil bei regionalen Lösungen genannt. Weiter kann ein breites Aufgabenspektrum ein spannenderes Arbeitsumfeld bedeuten, was für kleinere Einheiten sprechen würde.



## 4.5 Stellenwechsel

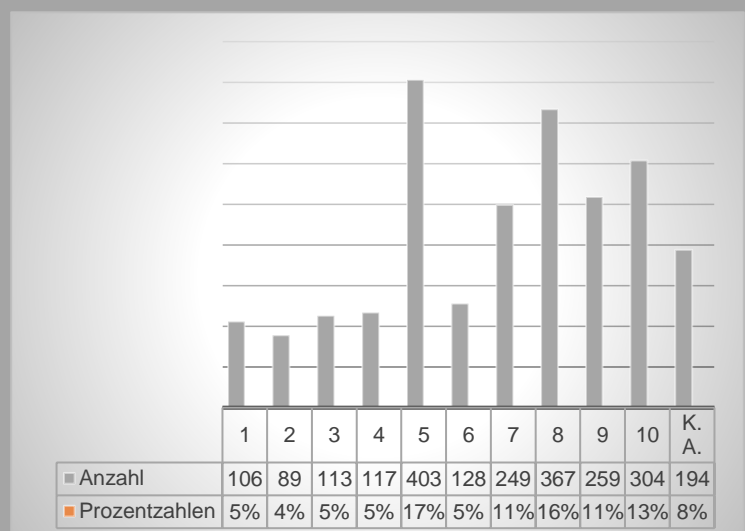
Eine Erhöhung der Fluktuation kann auch Verwaltungen vor ein grosses Problem stellen, da sie hohe Kosten verursacht, zu einem Verlust von Wissen und Erfahrung führt und die Arbeitsmoral und Produktivität der verbleibenden Mitarbeitenden beeinträchtigen kann. Weiter ist die Suche nach neuen qualifizierten Mitarbeitenden sehr zeitaufwändig und in Zeiten des Fachkräftemangels schwierig. Um die Lage betreffend Fluktuation in der Branche zu erfassen, wurden die Mitarbeitenden zu ihren Zukunftsplänen betreffend Stellenwechsel befragt.

Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in den nächsten 1-2 Jahren die Stelle wechseln?



1= Unwahrscheinlich / 10= Wahrscheinlich

Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie wiederum eine Stelle in einer Gemeindeverwaltung bzw. in einem Gemeindeverband wählen?



1= Unwahrscheinlich / 10= Wahrscheinlich

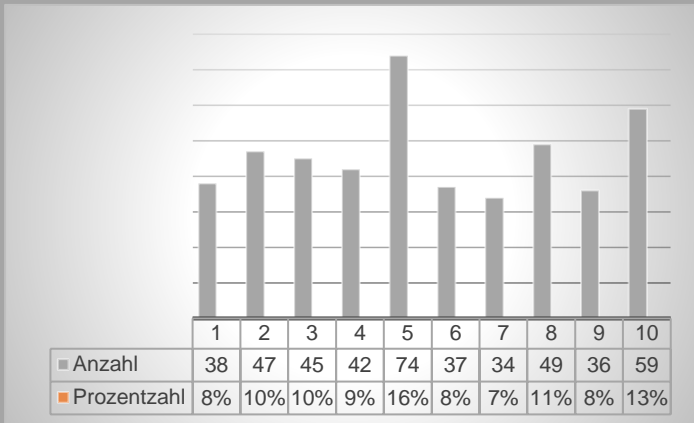
Die oben aufgeführte Statistik zeigt auf, dass rund 20% der Teilnehmenden damit rechnen, ihren Arbeitgeber in den nächsten zwei Jahren zu wechseln. Rund 44% und somit fast die Hälfte der Befragten geben an, dass sie zurzeit keine Absicht haben, in näherer Zukunft den Arbeitgeber zu wechseln.

Weiter ist der Auswertung erfreulicherweise zu entnehmen, dass der Grossteil der Personen bei einem Stellenwechsel erneut eine Stelle in einer öffentlichen Verwaltung annehmen wollen. Der Ausreisser bei Punkt 5 in obenstehender Grafik ist womöglich mit der Ansiedlung des Startpunktes des «Sliders» im Umfragetool zu erklären. Hat eine teilnehmende Person die Frage nicht bearbeitet bzw. den Slider nicht in Gang gesetzt, blieb dieser bei der Punktzahl 5 stehen und dieses Ergebnis wurde als Antwort übermittelt.



## Task Force Fachkräftemangel

Suchen Personen, welche bei der Frage betreffend Wahrscheinlichkeit Stellenwechsel 8 – 10 angegeben haben, wieder einen Job in der Verwaltung?



1= Unwahrscheinlich / 10= Wahrscheinlich

Welche Punkte führen bei Personen, welche betreffend Wahrscheinlichkeit eines Stellenwechsels 8 – 10 angegeben haben, zu Unzufriedenheit?

(Mehrfachauswahl war möglich)



Die Auswertung, ob «Personen, welche in naher Zukunft gedenken ihre Stelle zu wechseln auch weiterhin in einer Verwaltung eine Stelle suchen», zeigt ein durchmisches Bild.

Es ist schwierig, aufgrund der Ergebnisse eine klare Aussage zu machen. Es ist eine leichte Tendenz zu erkennen, dass die Befragten wiederum vorrangig an einem Job in der öffentlichen Verwaltung interessiert sind.

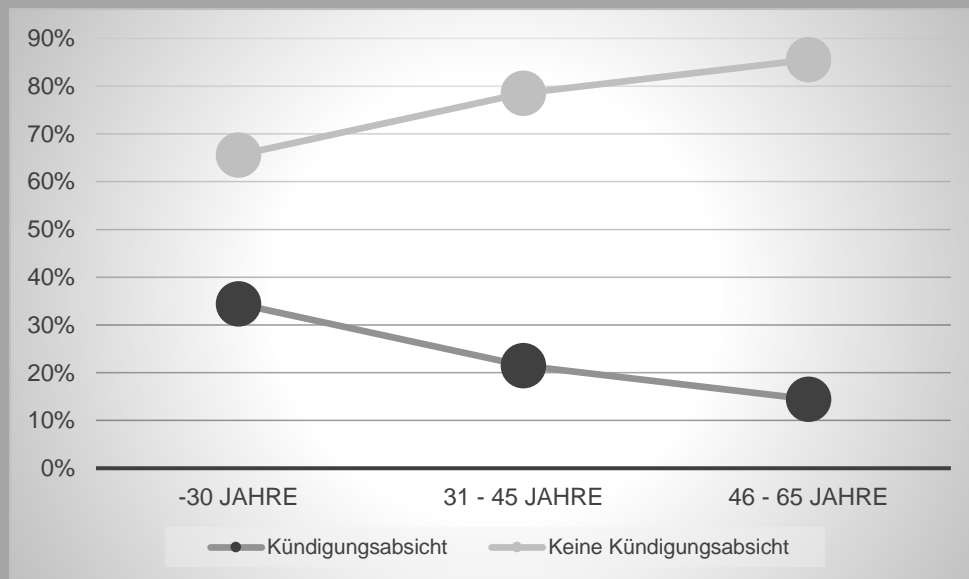
Auch hier ist der Ausreisser bei der Punktzahl 5 aus den genannten Gründen mit Vorsicht zu betrachten.

Die Auswertung zeigt auf, dass bei diesem eingegrenzten Personenkreis, fehlende Wertschätzung, ungenügende Entlohnung sowie ein knapper Stellenplan zu gleichen Teilen zu Unzufriedenheit führt.

Diese Punkte unterscheiden sich zu den Punkten, welche sich aus der Auswertung aller Teilnehmenden ergaben. So wird die Schwerfälligkeit der Verwaltung bei diesen Personen nicht so hoch rangiert. Dafür steht die fehlende Wertschätzung an erster Stelle. Fehlende Wertschätzung ist eine Ursache, welche eine Gemeinde selbst in den Händen hat und angehen kann.



### Auswertung des Alters der Mitarbeitenden bezüglich Kündigungsabsicht



Die Analyse der Kündigungsabsicht nach Altersgruppen zeigt, dass in den Gemeinden insbesondere jüngere Arbeitskräfte bis 30 Jahre mit einem Anteil von 34 % einem potenziellen Arbeitgebendenwechsel eher positiv gegenüberstehen. Diese Tendenz könnte mitunter auf die Suche nach neuen Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen zurückgeführt werden.

Bei der Altersgruppe 31 – 45 Jahre sind es noch rund 22%, welche sich einen Stellenwechsel vorstellen können. Bei der Altersgruppe 45 – 65 Jahren liegt die Wechselbereitschaft mit 14% deutlich niedriger als bei den anderen Altersklassen. Dieser Umstand kann möglicherweise auf bereits erreichte Karriereziele, eine stärkere Verwurzelung mit dem Arbeitsumfeld sowie die Aussicht auf eine sichere Beschäftigung bis zur Pensionierung zurückzuführen sein.



### Auf welchen Kanälen informieren Sie sich über neue Stellenangebote?

(Mehrfachauswahl war möglich)



Die Informationsbeschaffung zu ausgeschriebenen Stellen erfolgt fast ausschliesslich über Onlineportale. Am beliebtesten ist hierbei die Stellenbörse der Fachverbände sowie andere Webseiten und Job-Portale.

Ein weiterer wichtiger Informationskanal ist die persönliche Beziehung bzw. der Austausch unter den Verwaltungsangestellten untereinander. Dieser, möglicherweise unterschätzte, Kanal kann positive wie auch negative Auswirkungen mit sich bringen. Ist der Ruf einer Verwaltung als Arbeitgeber einmal beschädigt, so ist die Suche nach neuen Mitarbeitenden aufgrund der guten Vernetzung nachhaltig erschwert.

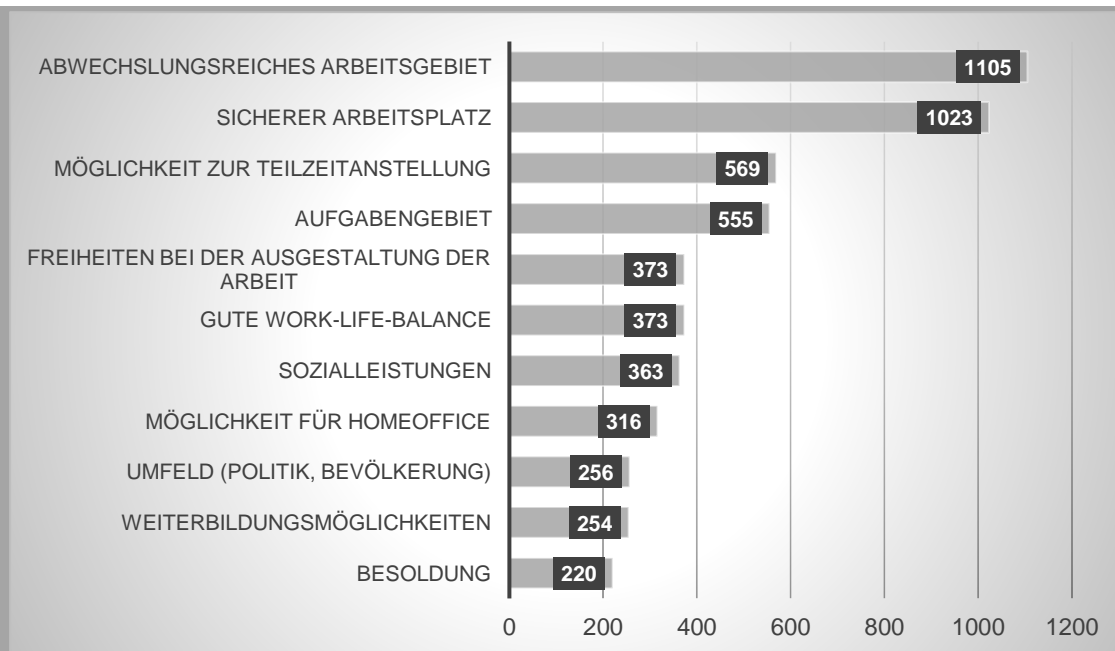


### 4.6 Anstellung bei einer Gemeindeverwaltung

Die Anstellung bei einer Gemeindeverwaltung bringt auch Vorteile und Mehrwerte mit sich. Um herauszufinden, welches aus Sicht der Mitarbeitenden die wichtigsten Argumente für eine Beschäftigung bei einer kommunalen Verwaltung sind, wurden die Mitarbeitenden zu den positiven Punkten ihrer Anstellung befragt.

**Welches sind aus Ihrer Sicht die zwei wichtigsten Argumente, die für eine Anstellung bei einer Gemeindeverwaltung bzw. einem Gemeindeverband sprechen?**

(Mehrfachauswahl war möglich)



Mit 1'105 Nennungen ist der Punkt «Abwechslungsreiches Arbeitsgebiet» der meistgenannte Faktor, welcher positiv für eine Anstellung bei einer kommunalen Verwaltung spricht. Das Arbeits- sowie Aufgabengebiet auf einer Verwaltung ist vielschichtig und abwechslungsreich. Besonders Mitarbeitende von kleineren Verwaltungen arbeiten oftmals in einem breiten Aufgabengebiet, was den Alltag sehr abwechslungsreich macht. Dicht gefolgt ist dieser Faktor mit dem Argument «Sicherer Arbeitsplatz» auf dem zweiten Platz.

Die Möglichkeit zur Teilzeitanstellung wird als dritter Punkt genannt und zeigt eine ambivalente Haltung zu anderen Fragen auf. So wird in einer vorhergehenden Frage die fehlende Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeitmodellen sowie das fehlende Angebot an Teilzeitstellen in der Verwaltung negativ bewertet.

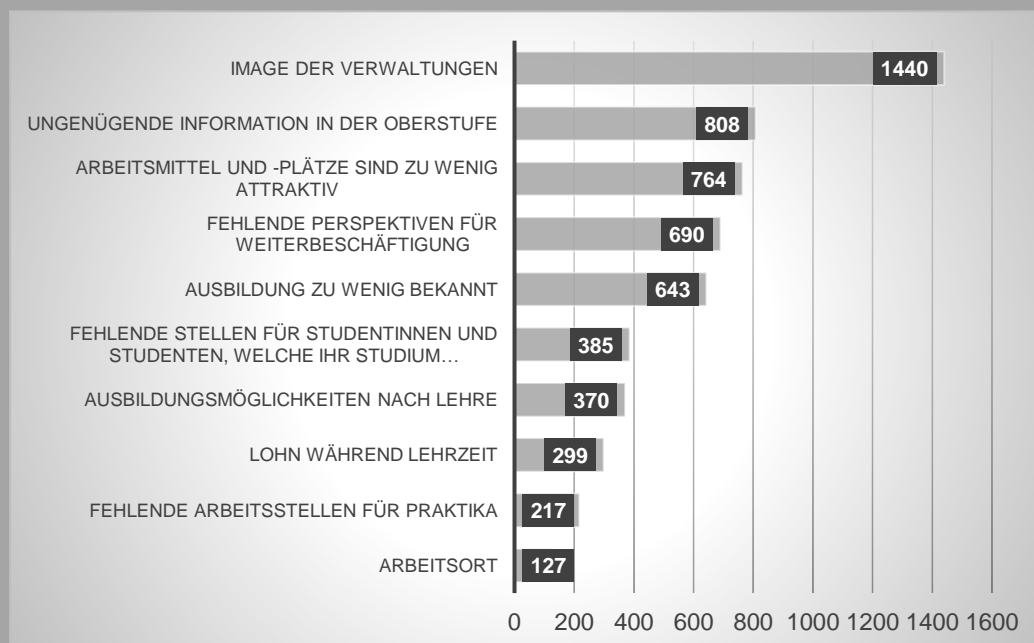


### 4.7 Lehrstellen

Gemeindeverwaltungen und Gemeindeverbände bekunden zunehmend Mühe, ihre Lehrstellen zu besetzen. Die Ausbildung von Lernenden ist jedoch sehr wichtig für den Nachwuchs bzw. die Stellenbesetzung und stellt ein Schlüsselement in der Thematik Fachkräftemangel dar.

#### Aus welchen Gründen ist nach Ihrer Einschätzung die Lehrstelle bei der Gemeinde nicht (mehr) so attraktiv?

(Mehrfachauswahl war möglich)



#### Fazit

Das Hauptproblem beim Besetzen der Lehrstellen ist gemäss Umfrage das Image der Branche. Der Branche wird oftmals als wenig modern und flexibel betrachtet, was einen Einfluss auf die Attraktivität für junge Menschen haben kann. Auch hier steht die Branche der kommunalen Verwaltung im Konkurrenzkampf mit anderen Branchen, welche die Schulabgänger mit attraktiven Rahmenbedingungen locken. Weiter ist die Ausbildung bei einer Verwaltung bei den Schülerinnen und Schülern zu wenig bekannt.

Aus den Kommentaren der Umfrage ist zu schliessen, dass die Ausbildung mit der Bildungsverordnung (BiVo) 2023 stark an Attraktivität und Praxisbezug verloren hat. Für die Auszubildenden wird es zunehmend schwierig, den Lernenden den Arbeitsalltag aktiv zu vermitteln. Durch die BiVo 2023 wird das Schwergewicht auf die Erarbeitung von theoretischen Lernzielen gelegt. Die Praxisnähe der Ausbildung nimmt damit ab, was die Abgänge von Nachwuchskräften nach der Ausbildung fördern kann.



Zudem hat die BiVo 2023 dazu geführt, dass es insbesondere für kleinere Gemeinden aufgrund des Mehraufwandes kaum mehr möglich ist, Lernende auszubilden. Der Abbau von Lehrplätzen kann sich auf die sonst schon kritische personelle Fachkräftesituation in der Branche auswirken.

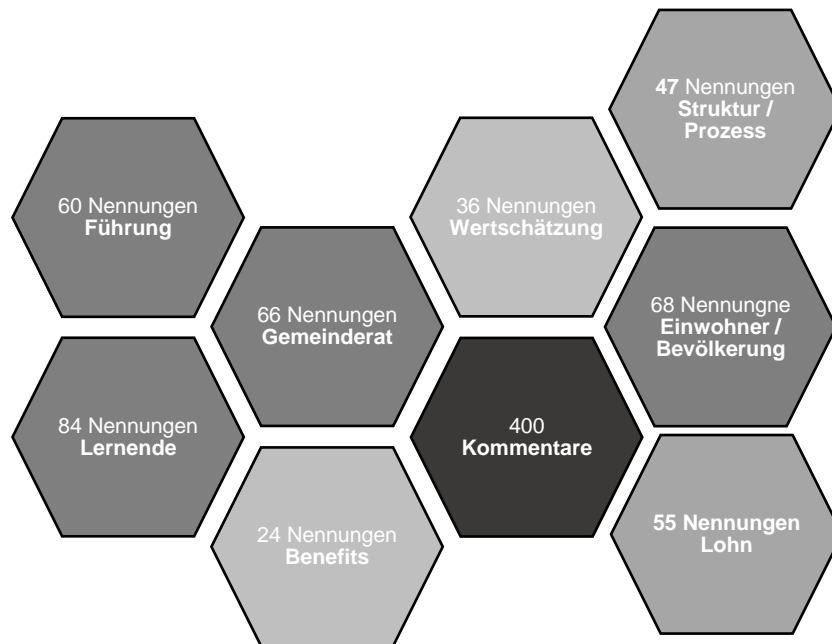
Eine weitere Problemstellung, welche im Zusammenhang mit Lernenden auftaucht, ist die fehlende Weiterbeschäftigung nach der Lehre. Jedes Jahr schliessen zahlreiche Lernende ihre Lehre bei einer Gemeinde- oder Stadtverwaltung ab, doch nur ein Bruchteil davon bleibt der Branche erhalten. Ein Grossteil wechselt die Branche und kommt nur selten wieder zurück. Der Absprung von Lernenden nach der Lehre kann auf viele Faktoren zurückgeführt werden. Eine der grössten Problemstellen ist die fehlende Perspektive der Branche. Nur wenige Gemeinden haben die Möglichkeit, ihren Lernenden eine Anschlusslösung im eigenen Betrieb zu bieten. Die Anforderungen für ausgeschriebene Stellen sind oftmals hoch und für eine Lehrabgängerin oder einen Lehrabgänger aufgrund der mangelnden Berufserfahrung und Weiterbildungsnachweisen nicht zu erreichen. Eine weitere Problematik könnte sein, dass Lernende, welche mit der Lehre die Berufsmaturität abschliessen, nach ihrer Ausbildung die Branche wechseln – dies beispielsweise, weil viele dieser Lernenden nach der Lehre ein Studium absolvieren. Dies könnte zum Einen auf die fehlende Vereinbarkeit eines Studiums mit einer Anstellung bei einer Verwaltung (Teilzeitpensum), aber zum Andern auch auf die fehlende Entwicklungsmöglichkeit in einer Verwaltung zurückzuführen sein.

Das Sicherstellen des Nachwuchses ist einer der wichtigsten Punkte, wenn es um die Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl von Fachkräften bzw. um die Eindämmung des Fachkräftemangels geht. Es ist essenziell, dass die aufgezeigten Problemstellungen angegangen und fachverbandsübergreifend Lösungen erarbeitet werden.



### 4.8 Kommentare

Zum Abschluss der Umfrage konnten die Mitarbeitenden in einem offenen Fragefeld ihre Gedanken, Meinungen und Ideen mit der Task-Force teilen. Gesamthaft wurden über 400 Kommentare erfasst. Aufgrund der Masse können nicht alle Kommentare in diesem Bericht erfasst und eingeordnet werden, werden aber zur Kenntnis genommen und fliessen in die weitere Bearbeitung des Projektes ein. Untenstehend folgt eine Zusammenfassung und Gewichtung der meistgenannten Kommentare.



#### Einwohnerinnen und Einwohner

Das Arbeitsumfeld in der öffentlichen Verwaltung wird durch die hohe Erwartungshaltung der Einwohnenden nicht nur komplexer, sondern auch unattraktiver. Oftmals werden politische Entscheidungen durch die Bevölkerung in Frage gestellt und bei den Verwaltungsmitarbeitenden platziert, was einen direkten Einfluss auf die Arbeit in der Verwaltung hat. Hinzu kommen immer schwierigere Kunden, die weniger selbstständig sind und immer mehr Unterstützung benötigen. Die Anforderungen und Erwartungen der Bevölkerung und vorgesetzter Verwaltungen wachsen ständig, was zu einem komplexeren Arbeitsumfeld führt.



### **Benefits / Arbeitszeitmodelle**

Ein wiederkehrendes Thema ist die im Vergleich zur Privatwirtschaft niedrige Entlohnung. Die Besoldung wird als unzureichend empfunden, vor allem im Vergleich zu Banken und Versicherungen. Lohnerhöhungen werden oft nur widerwillig und mit langen Verzögerungen gewährt.

Einige Gemeinden bieten nur vier Wochen Ferien pro Jahr, was als nicht mehr zeitgemäss angesehen wird.

Ein weiteres genanntes Problem ist das Fehlen von attraktiven Benefits. Es gibt kaum Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und die Arbeit bietet wenig Flexibilität. Homeoffice ist vielerorts nicht möglich, entweder wegen Widerstand der Vorgesetzten oder aufgrund von fehlenden digitalisierten Abläufen. Die Arbeitszeitgestaltung ist oft unflexibel, was die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden beeinträchtigt.

### **Pensen**

Die Teilnehmenden sprechen die Notwendigkeit des Umdenkens bei der Aufgabenverteilung und Organisation der Verwaltungen an, um flexiblere Arbeitsmodelle zu fördern und kompetente Mitarbeitende zu halten. Leitungsfunktionen können auch im Teilpensum erfüllt werden. Es wird vorgeschlagen, Stellen, einschliesslich Kaderstellen, vermehrt im Job-Sharing anzubieten. Unflexibel gehandhabte Stellenprozentverteilungen oder nur befristet angebotene Stellenprozentverteilungen verhindern eine Anpassung an private Veränderungen der Mitarbeitenden.

### **Gemeinderat**

Das Image der Gemeinden leidet häufig aufgrund von politischen Unruhen, insbesondere in kleineren Gemeinden, in denen Gemeinderäte oft einen starken Einfluss auf die verwaltenden Tätigkeiten haben. Eine angespannte Stimmung im Gemeinderat überträgt sich auf die Verwaltung und kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinträchtigen. Gemeinderäte mischen sich oft direkt in den operativen Verwaltungsalltag ein, was zu Mehrarbeit und Unzufriedenheit führt.

Es gibt Schwierigkeiten, entsprechend qualifizierte Gemeinderäte zu finden, die in der Lage sind, eine Verwaltung im heutigen Umfeld effektiv zu führen bzw. eine effektive und effiziente Führungsstruktur zu schaffen. Die klare Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Aufgaben sowie die zielorientierte Führung sind entscheidend für ein attraktiv wahrgenommenes Arbeitsumfeld. Viele Gemeinderäte haben nicht die nötigen Kenntnisse und mischen sich engagiert in operative Belange ein, was zu langen Entscheidungsprozessen, doppelt auszuführenden Tätigkeiten und Frustration der Mitarbeitenden führt. Eine zielgerichtete Führungsausbildung von Gemeindeamännern und Gemeinderäten kann dazu beitragen, die Zufriedenheit der Verwaltungsmitarbeitenden zu steigern.



### Lehre

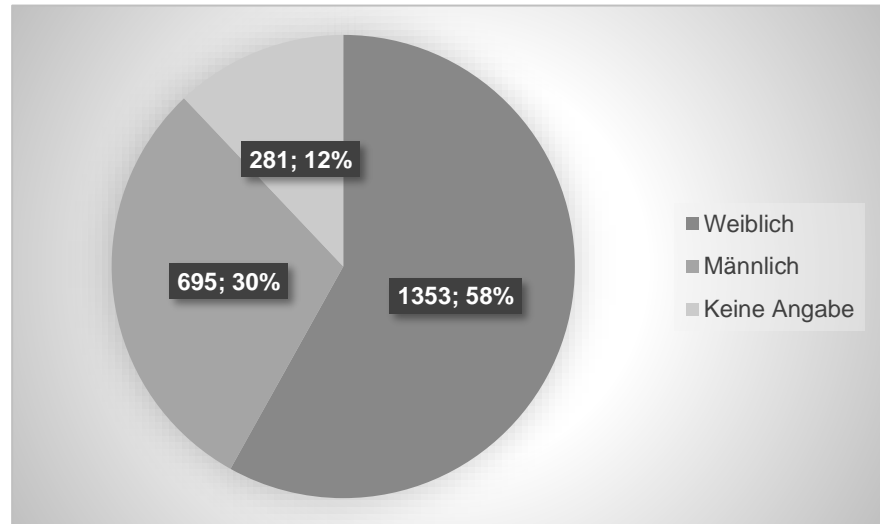
Die Attraktivität der Lehre bei einer Gemeindeverwaltung hat durch die Bildungsverordnung (BiVo) 2023 abgenommen. Dies ist sowohl für Lehrbetriebe als auch für Lernende nicht unbedingt vorteilhaft. Die Einführung der BiVo 2023 verlief nicht reibungslos und viele Gemeinden sind unsicher in der Umsetzung, was den Fachkräftemangel verschärft. Einige Gemeinden möchten aufgrund des Mehraufwandes keine Lernenden mehr ausbilden. Weiter ist es für Lehrabgängerinnen und -abgänger schwierig, im Anschluss an die Ausbildung in der Branche Fuss zu fassen, da das Angebot von passenden «Einstiegsstellen» fehlt.



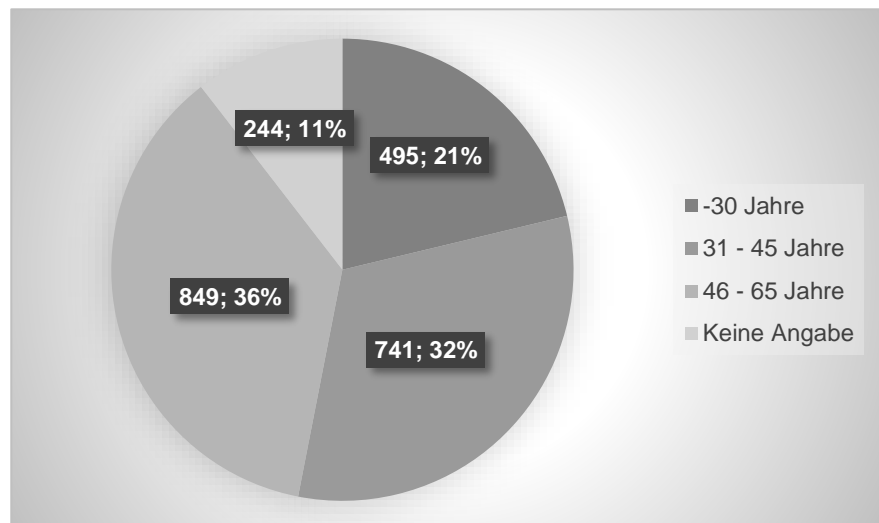
## 5 Profil Teilnehmende



Geschlecht

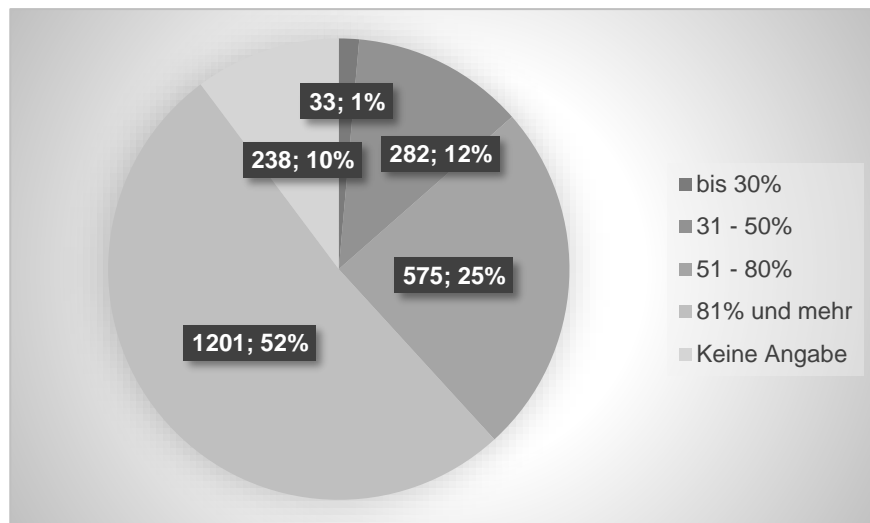


Alter

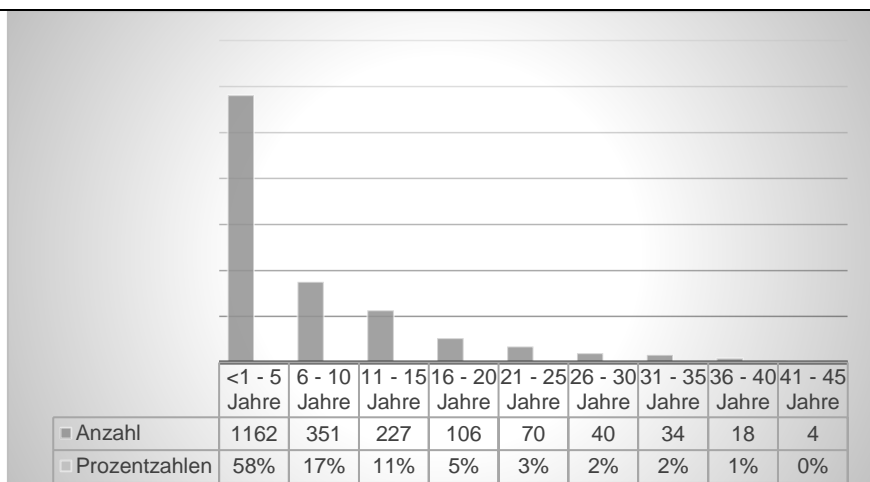




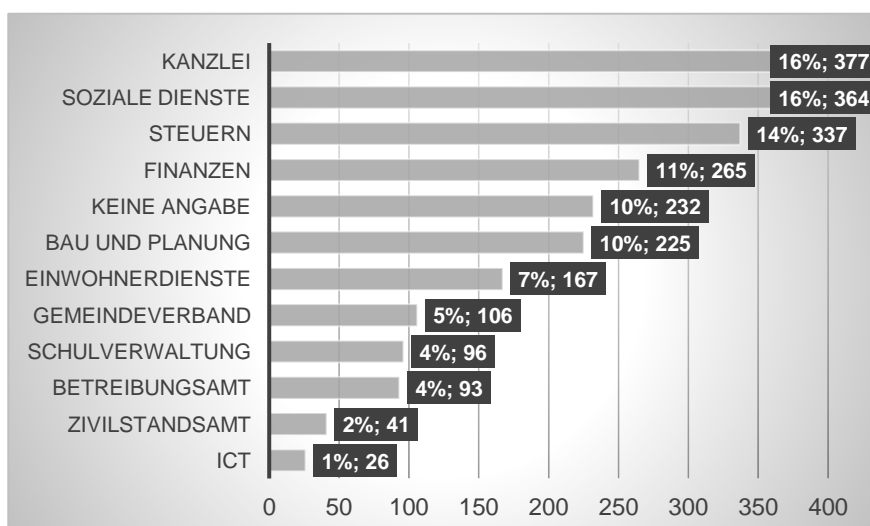
Arbeitspensum



Aktuelle Anstellung seit....



Fachbereich

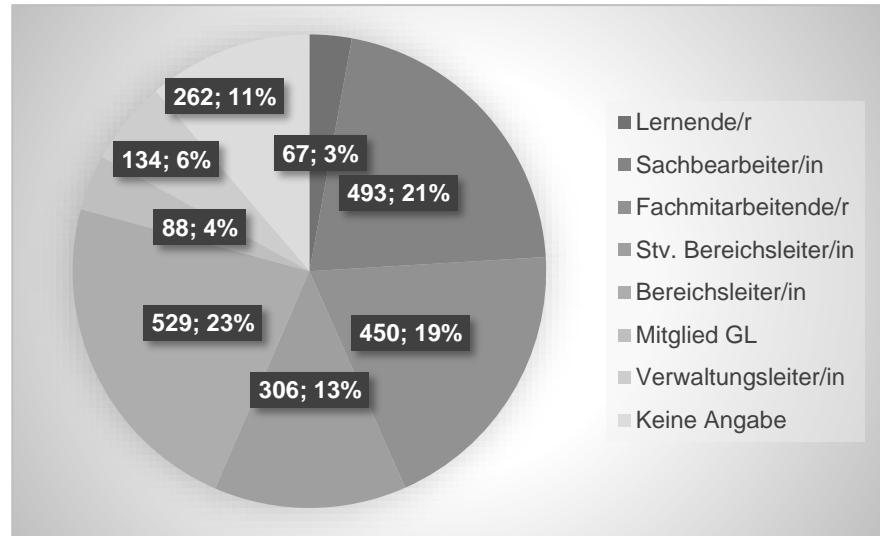




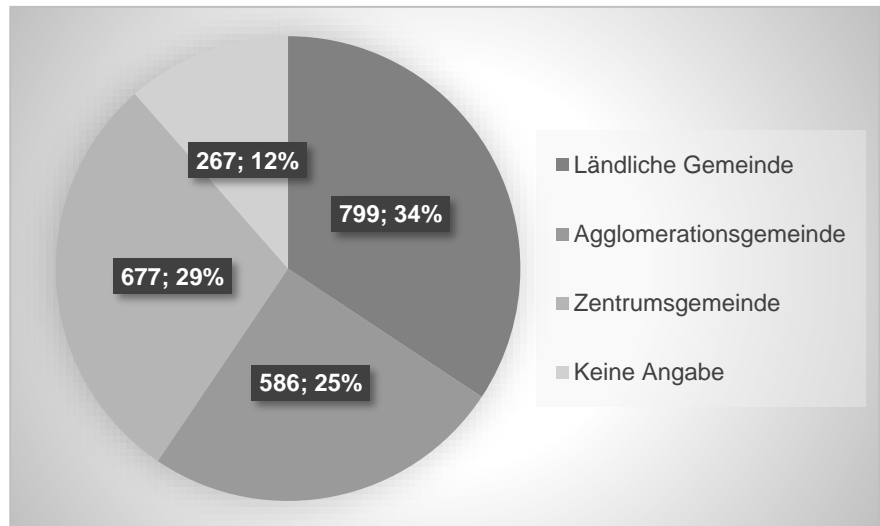
# Task Force Fachkräftemangel



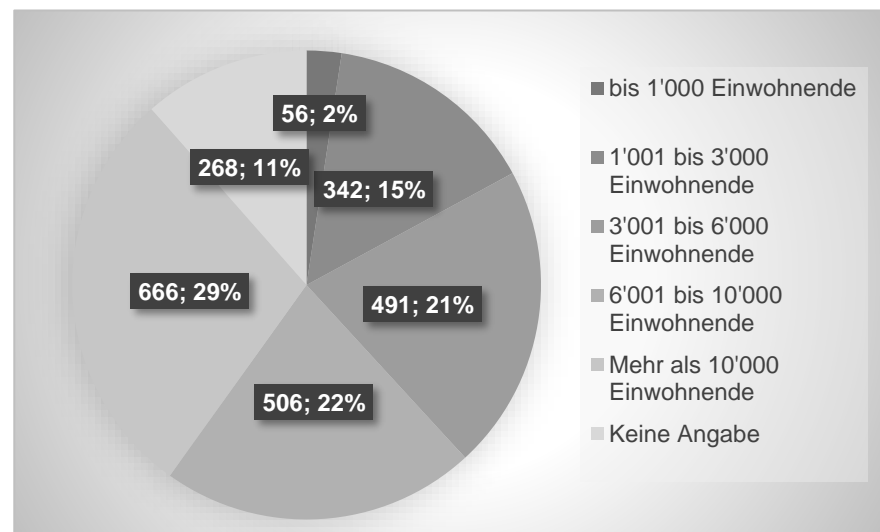
Stellung



Gemeindetyp

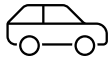
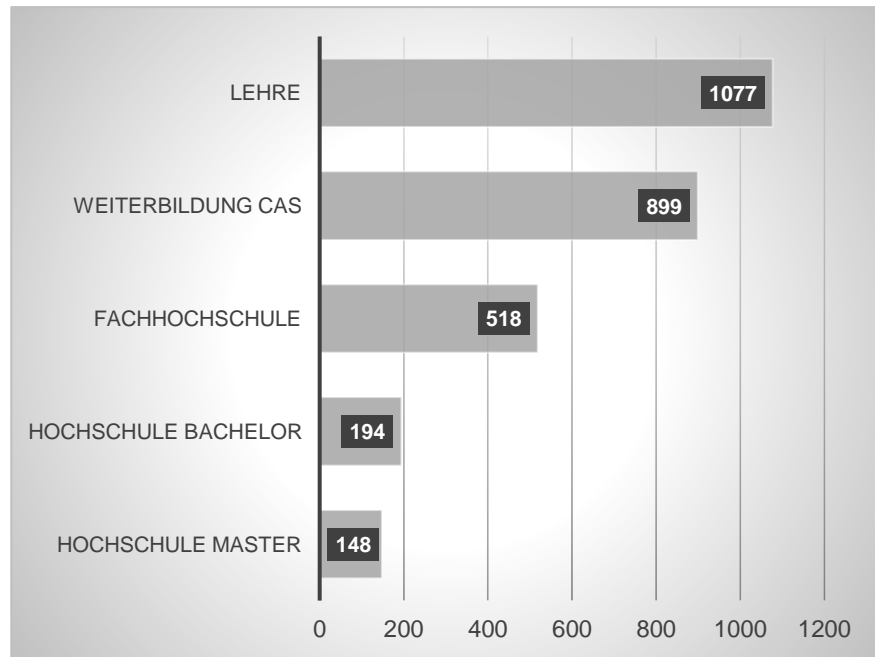


Einwohnergrösse

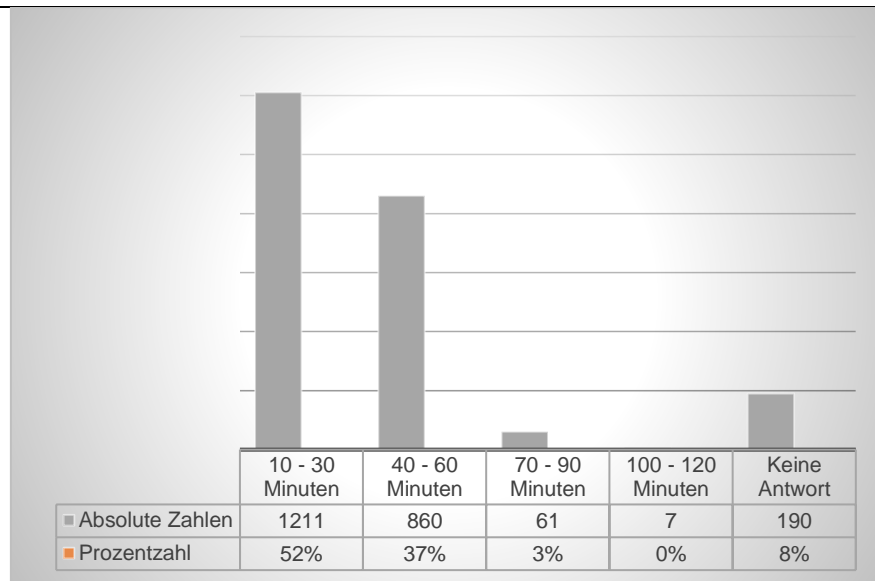




Ausbildung



Zeit, welche in den Arbeitsweg investiert werden würde





### 6 Fazit und Beurteilung durch die Task Force

Das grosse Interesse an und die entsprechend hohe Teilnahmequote bei der Mitarbeitendenbefragung sind einerseits als Erfolg und andererseits als Zeichen zu beurteilen, dass das Thema «Fachkräftemangel» in den Aargauer Gemeindeverwaltungen und Geschäftsstellen einen hohen Stellenwert einnimmt. Die 2'329 Teilnehmenden, repräsentieren breit Verwaltungsbereiche, Geschlechter, Alter, Gemeindegrösse und Funktion. Die Resultate sind aussagekräftig und können deshalb verwendet werden, um Erkenntnisse und Massnahmen abzuleiten.

Aus Sicht der Task Force Fachkräftemangel ergeben sich folgende Kernaussagen:

- Der Vergütung wird zwar in diversen Fragen ein hoher Stellenwert beigemessen, gleichzeitig ist sie nachweislich nicht der Hauptfaktor für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Dennoch wäre eine bessere Kenntnis darüber, wie die Lohnstruktur unter den Aargauer Gemeinden und Gemeinden aus Nachbarkantonen aussieht, interessant.
- Ein Grossteil der Faktoren, die als entscheidend für die Attraktivität von Gemeinden als Arbeitgebende gelten, –flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, erhöhte Wertschätzung, modernere Arbeitsweisen und Führung – können von den Gemeindeverwaltungen direkt beeinflusst werden.
- Die übermässige Belastung aufgrund von knappen kommunalen Stellenplänen ist ein Thema, welches aufgrund des Fachkräftemangels und der eingeschränkten finanziellen Ressourcen nur mittelbar beeinflusst werden kann. Dieser Punkt muss übergeordnet und gemeinsam angegangen werden.

In einem nächsten Schritt prüft die Task Force Fachkräftemangel folgende Massnahmen:

- Durchführen von inner- und ausserkantonalen Lohnvergleichen
- Erarbeitung von Empfehlungen und Arbeitshilfen im Bereich der direkt durch die Gemeinden und Verbände beeinflussbaren Faktoren
- Prüfen von Massnahmen – wie bspw. E-Learning-Plattformen, Quereinsteigermodellen – um mehr Fachkräfte für die kommunale Verwaltung gewinnen zu können

Je nach Umfang der vorgeschlagenen Massnahmen müssen vor der Umsetzung organisatorische und finanzielle Fragen geklärt werden.