



# Was tun, wenn plötzlich der Gemeindegemeinschafter ausfällt?

Unerwartete personelle Engpässe stellen für kleine wie für grosse Gemeinden eine enorme Belastung und Herausforderung dar. Und dies nicht nur in Kaderpositionen. Die pragmatische Lösung: der Einsatz von Temporärpersonal.

Mal heissen sie Springer, mal Temporärangestellte, Leiharbeiter oder auch Zeitarbeiter. Doch immer geht es dabei um den befristeten Einsatz von externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und speziell von Führungskräften in Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen.

## **Immer mehr befristete Einsätze auch für Managementpositionen**

Diese Zeitarbeit hat sich in der Schweizer Wirtschaft seit den 1980er-Jahren mehr und mehr verbreitet. Aktuell wächst die-

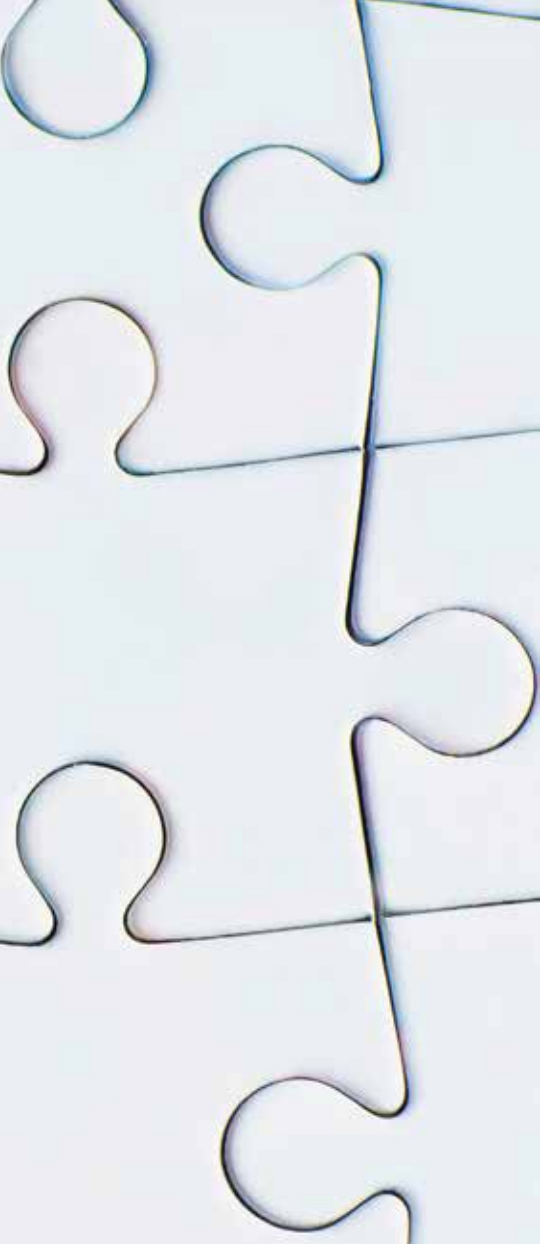
ser Markt jährlich immer noch zwischen fünf und zehn Prozent. Und das Ende der Entwicklung dürfte noch lange nicht erreicht sein. Das zeigen Länder wie die Niederlande, Grossbritannien oder die USA. In Grossbritannien beispielsweise werden bereits 20 Prozent aller Führungskräfte als Manager mit einem befristeten Arbeitsvertrag eingesetzt.

Laut einer aktuellen Umfrage des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP) von 2015 beläuft sich das Marktvolumen für das Zeitarbeitsge-

schäft in den DACH-Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz) auf über 2,5 Milliarden Franken. Branchenriesen wie Adia Interim (heute Adecco) oder Manpower haben die Begriffe Temporär- oder Zeitarbeit auch im breiten Publikum bekannt gemacht.

## **Bedarf sowohl bei kleinen wie bei grossen Gemeinden**

Angeblich dramatische Personalprobleme bei den Schweizer Gemeinden schafften es im April sogar in die Schlag-



Bei Personalnot auf einer Gemeindeverwaltung können spezialisierte Leiharbeiter Abhilfe schaffen.

Bild: Shutterstock

zeilen der helvetischen Boulevardmedien. Weniger bekannt sein dürfte, dass zumindest im Verwaltungsbereich schon häufig Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter zum Einsatz kommen, dies gerade auch in Gemeindeverwaltungen. Nahelegend ist dies bei den vielen kleineren und oft abgelegenen Gemeinden, die häufig tatsächlich Mühe bekunden, frei gewordene Stellen umgehend wieder zu besetzen. Für diese Gemeinden stellen speziell unerwartete personelle Engpässe in Kaderpositionen eine enorme Belastung und Herausforderung dar. Aber auch Gliedstaaten, die sonst kaum Probleme am Arbeitsmarkt kennen, greifen immer häufiger auf externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten, eine Schwangerschaft oder ein Sabbatical machen es immer wieder nötig, kurzfristig Leihpersonal einzusetzen.

### Erfahrungen aus Ittigen und Burgistein

So auch in der grossen Berner Vorortsgemeinde Ittigen. Vor Kurzem hat sie

beispielsweise einen Posten in der Gemeindeschreiberei vorübergehend extern besetzt. Annamaria Dick, Gemeindeschreiberin der Gemeinde mit ihren 11 000 Einwohnerinnen und Einwohnern, hat vorwiegend gute Erfahrungen mit Temporärmitarbeitern gemacht. Dies nicht zuletzt, weil sie die Sicht von Aussen einbringen und sich oft auch freier ausdrücken können, da ja keine internen Abhängigkeiten bestünden. Auf externe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter greift Ittigen von Fall zu Fall zurück.

In der kleinen bernischen Gemeinde Burgistein, die knapp 1100 Einwohner zählt, musste temporär ebenfalls der Gemeindeschreiber ersetzt werden. Für Gemeindepräsident Martin Franceschina ist dieser Einsatz nahtlos über die Bühne gegangen. «Wenn immer möglich, versuchen wir zwar eine frei gewordene Stelle nahtlos zu ersetzen. Das ist noch immer die einfachste Lösung. Doch wir haben mit der Leiharbeit gute Erfahrungen gemacht.» Der Aussenblick der Externen, die «second opinion», sei oft sogar eine Bereicherung gewesen.

### Dienstleistungen für die öffentliche Hand

Diesen Aspekt betont auch das in Zürich domizilierte Beratungsunternehmen Federas, das 1994 auf Initiative des Vereins Zürcher Gemeindeschreiber und Verwaltungsfachleute gegründet worden ist und Dienstleistungen und Beratungen für die öffentliche Hand erbringt. Unter anderem hat es sich auch auf den Personalverleih spezialisiert. «Unsere Springer bringen aufgrund ihrer Einsätze in verschiedenen Organisationen die Bereitschaft und die Erfahrung mit, sich in kürzester Zeit in bestehende Strukturen einzuarbeiten. Dadurch können sie auch aufzeigen, welche Arbeitsweisen am effizientesten sind und sich bewähren. Auch nach ihrem Einsatz bleibt somit ein spürbarer Nutzen», ist Jürg Minger, Leiter der Federas-Niederlassung Bern, überzeugt.

### Bauverwalter und Finanzfachleute sind besonders gesucht

Am häufigsten werden von den Gemeinden derzeit Bauverwalter, Finanzfachleute und Gemeindeschreiber zur Überbrückung gesucht. Doch auch generell steigt die Nachfrage nach Zeitarbeit bei den Gemeinden stetig an. In Zürich hat Federas mittlerweile bereits einen Pool von 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut, die als Springer einsetzbar sind. In Bern ist ein solcher Pool aktuell im Entstehen begriffen.

Bezahlt wird bei Federas nur die Leistung. Bei temporärem Personal werden

also nur die effektiv geleisteten Arbeitsstunden verrechnet. Kann jemand – aus welchen Gründen auch immer – nicht zur Arbeit kommen, entstehen für den Auftraggeber keine Kosten. Temporäre Fachkräfte seien in der Vollkostenrechnung deshalb kaum teurer als Festangestellte – mit dem grossen Vorteil, dass sie nur für einen vereinbarten Zeitraum bezahlt werden müssten. Die Erfahrung habe gezeigt, dass nicht überbrückte Engpässe die hohen Fluktuationskosten, die im Durchschnitt ein Jahressalär betragen, noch deutlich in die Höhe treiben könnten.

Ähnliche Dienstleistungen wie Federas bietet auch die in Bowil domizilierte Finances Publiques an. Im Verbund mit dem Partnerunternehmen Abplanalp-Ramsauer AG kann die Gruppe 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Leiharbeiter einsetzen, darunter speziell auch Gemeindeschreiberinnen und -schreiber sowie Finanzfachleute. «Viele unserer Mitarbeiter sind oder waren während vieler Jahre Gemeinderäte, Gemeindeschreiber, Bauverwalter oder Finanzverwalter», betont das Bowiler Unternehmen. Diese Mitarbeiter seien über jede Tätigkeit der Gemeinden aus eigener praktischer Erfahrung im Bild und hätten auch entsprechende Weiterbildungen absolviert.

### Aufgaben für Pensionierte

Allerdings: Auch für die spezialisierten Beratungsunternehmen wie Federas oder Finances Publiques ist die Rekrutierung von Fachpersonal für die Gemeinden nicht immer einfach. Nach Jürg Minger, Leiter der Federas-Niederlassung Bern, sind es oft Pensionierte oder kurz vor der Pensionierung stehende Fachkräfte, die für solche Springer-Aufgaben gewonnen werden können. Seltener sei es möglich, diese Fachleute via Inserate zu finden. Am wichtigsten ist für beide Beratungsunternehmen aber das eigene Beziehungsnetz. Jürg Minger sagt: «Dank persönlichen Kontakten und jahrelanger Erfahrung haben wir ein Gespür dafür, welche Person für einen bestimmten Einsatz passen könnte. In einem zweiten Schritt ist es zentral, dass die Gemeinden die temporäre Fachkraft kennenlernen und von deren Fähigkeiten überzeugt sind. Erst dann werden die vertraglichen Bedingungen geregelt.»

Fredy Gilgen