

VZGV – Projekt Fachkräftemangel

Konzept Massnahmen Fachkräftemangel

Version 13. Juni 2022

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage.....	3
2. Ziele und Handlungsfelder	3
3. Angebot und Nachfrage	3
4. Abgrenzung	4
5. Massnahmen im Überblick.....	4
6. Unterstützungsangebot VZGV.....	5
7. Beteiligung Gemeinden/Städte.....	6
8. Kommunikation und Change Management	6
9. Weiteres Vorgehen	7
10. Anhang: Detailkonzept «gemeinsame Aufgabenerfüllung»	8
11. Anhang: Detailkonzept «Trainingsprogramm»	9
12. Anhang: Detailkonzept «Coaching on the job».....	12
13. Anhang Grobkosten.....	15

1. Ausgangslage

Am Workshop vom 17. November 2021 diskutierten verschiedene interessierte Gemeindevertreter und Gemeindevertreterinnen das Thema Fachkräftemangel eingehend und erarbeiteten Themenschwerpunkte, wie dieser Herausforderung gemeinsam begegnet werden kann. Für die weitere Arbeit an den definierten Themenschwerpunkten «Shared Services», «Coaching on the job» und «Pool» wurden Arbeitsgruppen eingesetzt. Im Februar und März 2022 erarbeiteten die Arbeitsgruppen zu den jeweiligen Themenschwerpunkten Grobkonzepte mit Massnahmenpaketen, die anlässlich eines zweiten Workshops der interessierten Gemeindevertreter und Gemeindevertreterinnen vertieft diskutiert wurden.

Der VZGV prüft, seinen Mitgliedern im Bereich Fachkräftemangel ein niederschwelliges Unterstützungsangebot zur Verfügung zu stellen, das einerseits den Aufbau von konkreten Dienstleistungsangeboten umfasst wie auch deren regelmässige Bewirtschaftung. Das vorliegende Konzept beinhaltet die Grundideen, Eckwerte und konkrete Unterstützungsmassnahmen für die drei definierten Themenschwerpunkte. Die einzelnen Massnahmen sind grundsätzlich auf alle Gemeinden und Städte im Kanton Zürich ausgerichtet.

Das Konzept ist als Grundlagenpapier für die weitere Meinungsbildung im Vorstand und bei den Mitgliedern des VZGV zu verstehen.

2. Ziele und Handlungsfelder

Das Projekt verfolgt das Ziel, den Fachkräftemangel aufzufangen und zu mildern. Dazu sind verschiedene Unterstützungsmassnahmen angedacht, die sich an den folgenden Handlungsfeldern orientieren:

- Kooperationen und Fachaustausch über die Gemeindegrenzen hinaus gezielt fördern
- Synergien zwischen Gemeinden/Städten strukturiert(er) nutzen, namentlich in den Bereichen Fachspezialisierung, Fachberatung, Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung
- Attraktivität von Stellen in der öffentlichen Verwaltung steigern
- Nachwuchsförderung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Einstieg branchenfremder oder –unerfahrener Fachpersonen begleiten.

3. Angebot und Nachfrage

Die Gemeinden/Städte haben entsprechend ihren Strukturen und Gegebenheiten unterschiedliche, individuelle Bedürfnisse im Bereich des Fachkräftemangels. Die Massnahmen des VZGV zur Bekämpfung und Linderung des Fachkräftemangels berücksichtigen diese Heterogenität der Gemeinden/Städte im Kanton Zürich bestmöglich.

Die Unterstützungs- und Vermittlungsleistungen des VZGV orientieren sich grundsätzlich an Angebot und Nachfrage. Es bleibt den Gemeinden/Städten überlassen, welche Unterstützungsangebote sie nutzen möchten. Die Grundidee einer gemeinsamen Antwort auf den Fachkräftemangel funktioniert allerdings nur dann, wenn die Gemeinden/Städte die Unterstützungsangebote des VZGV bzw. der anderen Gemeinden/Städte auch tatsächlich nutzen bzw. ihre Angebote für andere Gemeinden/Städte öffnen.

Es ist anzunehmen, dass sich der Bedarf an Unterstützungsangeboten vor allem bei den sehr kleinen, kleineren und mittelgrossen Gemeinden/Städte (< 5'000 Einwohner/innen) manifestiert. Sie gehören grundsätzlich zu den «potentiellen Bezüglern». Die grösseren Gemeinden/Städte sind aufgrund ihrer

Grösse und Struktur und damit der vermehrten Möglichkeit zur Spezialisierung tendenziell die «potentiellen Anbieter».

Um das Angebot bedarfsorientiert auszurichten, sollten sich die Anbieter möglichst über das ganze Kantonsgebiet verteilen.

4. Abgrenzung

Die einzelnen Unterstützungsmassnahmen kommen dann zum Tragen, wenn bei den Gemeinden/Städte die internen Ressourcen und Kompetenzen im Sinne von Fachknowhow nicht (mehr) vorhanden sind, nicht ausreichen oder wenn eine Aussensicht oder Auslagerung bewusst gewünscht wird.

Die einzelnen Massnahmen sind primär als «Hilfe zur Selbsthilfe» unter Gemeinden bzw. Städten zu verstehen, die ergänzend zu weiteren Unterstützungsmassnahmen wie beispielsweise Springereinsätze oder temporäre Arbeitseinsätze greifen können.

5. Massnahmen im Überblick

	Gemeinsame Aufgabenerfüllung	Unterstützungsleistungen VZGV
	Dienstleistungen, die in Kompetenz-, Informations- und Beratungszentren oder von einzelnen Fachpersonen im Sinne einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung erbracht werden, wenn ausgebildetes Personal fehlt, nicht gefunden werden kann, die Stellenprozente für eine einzelne Gemeinde zu tief sind oder eine Auslagerung von Aufgaben vorübergehend oder dauernd sinnvoll oder nötig ist.	Aufbau: <ul style="list-style-type: none"> - Projektleitung und –begleitung - Mitarbeit Feinkonzepte - Erarbeitung Guidelines, Materialien, Vorlagen und weitere Hilfsmittel - Bekanntmachen der Angebote - Aufbau Plattform für die Meldung von Bedarf / Angebot.
	Trainingsprogramm (Pool)	Bewirtschaftung:
	Mehrjähriges «Trainingsprogramm» für akkreditierte Lehrgänger bzw. Lehrgängerinnen und junge Berufsleute in verschiedenen Verwaltungen, kombiniert mit einer vertiefenden Weiterbildung der Höheren Berufsbildung.	<ul style="list-style-type: none"> - allgemeine administrative Unterstützung und Auskunftsstelle - Informationsfluss sicherstellen, Angebot bewerben - strukturierte Netzwerkpflege - bestehende Beispiele im Sinne von «best practise» aufzeigen
	Coaching on the job	<ul style="list-style-type: none"> - Bewirtschaftung Börsen
	Gemeindeübergreifende, niederschwellige Unterstützung bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden und insbesondere von Quereinsteigern bzw. Quereinsteigerinnen durch berufserfahrende Fachpersonen auf der Basis eines (virtuellen) Stunden-Kontingents.	<ul style="list-style-type: none"> - Abwicklung finanzielle Beiträge - Koordination und Organisation der Angebote - Qualitätssicherung und -entwicklung.

6. Unterstützungsangebot VZGV

Die einzelnen Unterstützungsleistungen des VZGV sind als Supportleistungen im Sinne von Informationen, Beratungen, Netzwerk-Angebote, Know-how Transfer oder Koordination und Organisation von Unterstützungsmassnahmen zu verstehen und ergänzen die Bemühungen der Gemeinden/Städte selbst. Das Unterstützungsangebot sieht im Überblick wie folgt aus und muss im weiteren Projektverlauf noch genau definiert werden:

Thema	Konkrete Unterstützungsangebote VZGV
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement - Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen und Kostenanalysen - Durchführen von Mitgliederbefragungen - Koordination von und Mitarbeit in Arbeitsgruppen
Feinkonzepte	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung Feinkonzepte
Vorlagen, Materialien und Hilfsmittel	<p>Gemeinsame Aufgabenerfüllung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden «Dienstleistungen von bzw. für andere Gemeinden/Städte» - Übersicht und Kriterienkatalog Lösungsansätze (Schemata, Varianten) - Rechtliche Rahmenbedingungen - Verlinkung mit bestehenden Merkblätter etc. des Kantons - Vorlage Behördenbeschluss für befristete Dienstleistungserbringung
	<p>Trainingsprogramme (Pool)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden Ausbildungsplätze - Trainingsprogramm mit Szenarien - Anforderungsprofil und Pflichtenheft Beratungspersonen - Muster Weiterbildungsvereinbarung - Ergänzung Bewertungssystem üK - Anmeldeformular Kandidaten/innen - Vorlage interne Information Ausbildungsverantwortliche
	<p>Coaching on the job</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anforderungsprofile und Pflichtenhefte Coach - Muster Coachingvereinbarung - Anmeldeformular Kandidaten/innen - Muster Freiwilligen-Bestätigungen für Coachingpersonen
Werbung und Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> - Rundmail VZGV - Briefing üK-Leitungen, Beratungs- und Coachingpersonen - Organisation Dankesanstöße Pensionierte/Ehemalige - z.B. via Bezirkspräsidenten (Bezirksvereinigungen) - Einbindung GPV
Plattform	<ul style="list-style-type: none"> - Aufbau und Pflege Netzwerk ganzer Kanton - Kanal für Meldungen für Angebote und Bedarf (Login-Bereich Website VZGV) - Führen und Bewirtschaften Listen und Profile
Administration, Organisation und Koordination	<ul style="list-style-type: none"> - allgemeine Auskunftstelle und administrative Unterstützung - Bewirtschaftung Börsen - Abrechnung Stunden-Kontingente (Coaching on the job) - Koordination und Organisation der Trainingprogramme und Coachings
«best practise»	<ul style="list-style-type: none"> - Übersicht mit Kurz-Beschreibung und evtl. ergänzenden Interviews
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> - Jährlicher ERFA - Durchführung Evaluationen - Mitwirkung Konzeptanpassung

7. Beteiligung Gemeinden/Städte

Das Bemühen des VZGV, die Gemeinden/Städte im Bereich des Fachkräftemangels mit gezielten Dienstleistungen zu unterstützen, ist nicht reiner Selbstzweck. Voraussetzung für einen Mehrwert im Allgemeinen und konkrete Unterstützung im Einzelfall ist das Commitment und die Bereitschaft der (meisten) Gemeinden/Städte, den Kampf gegen den Fachkräftemangel gemeinsam, aktiv und gezielt anzugehen und die konkreten Massnahmen zu nutzen und einzusetzen. Diese Bereitschaft wird bei der weiteren Arbeit am Thema «Fachkräftemangel» vorausgesetzt und als gegeben betrachtet.

Ohne ein Minimum an Angebot und Nachfrage können die einzelnen Massnahmen nicht greifen. Der Aufbau und insbesondere die Bewirtschaftung der einzelnen Unterstützungsangebote des VZGV ist zudem ohne eine finanzielle Beteiligung der Gemeinden/Städte nicht möglich.

Während die Kosten des Initiierungs-Projekts und (voraussichtlich) auch die Aufbaukosten der Unterstützungsangebote durch den VZGV getragen werden, ist für die Finanzierung der Bewirtschaftung der konkreten Unterstützungsdienstleistungen des VZGV ein spezieller Beitrag in Form eines «Obolus Fachkräftemangel» vorgesehen, der zusätzlich zum Mitgliederbeitrag (vorerst) über einen Zeitraum von vier Jahren von den Mitgliedern des VZGV erhoben wird. Eine erste Grobkostenschätzung der Aufbau- und Bewirtschaftungskosten und ein darauf basierender Vorschlag für den «Obolus Fachkräftemangel» liegen vor (vgl. Anhang).

Am Folgeworkshop vom 30. März 2022 haben sich die Teilnehmenden im Grundsatz für eine solidarische Beteiligung an den Kosten ausgesprochen, konkret in Form einer (befristeten) Erhöhung des Mitgliederbeitrags durch den Obolus Fachkräftemangel. Bezüglich der spezifischen Kosten für einzelne Gemeinden/Städte, die aus den einzelnen Massnahmen entstehen, wie z.B. die Kosten für Ausbildungsplätze und Weiterbildungen, bestanden unterschiedliche Vorstellungen.

Als Herausforderung in diesem Kontext wird die Kommunikation bezüglich des langfristigen Nutzens, insbesondere für grössere Gemeinden/Städte angesehen, die primär als Anbieter bzw. Anbieterinnen zur Verfügung stehen oder eigene Lösungen haben.

8. Kommunikation und Change Management

Das Projekt Fachkräftemangel steht unter der Prämisse des breiten Einbezugs der interessierten Gemeindevertreter und Gemeindevertreterinnen. In einem ersten Schritt wurden die von den Arbeitsgruppen erarbeiteten Massnahmenpakete der definierten Themenschwerpunkte anlässlich des Folgeworkshops am 30. März 2022 verifiziert.

In der weiteren Projektorganisation, vor allem bei der Ausarbeitung der Feinkonzepte, ist die Einbindung von Stakeholdern, insbesondere Vertretern bzw. Vertreterinnen aus der Politik (GPV) oder der direkt betroffenen «Jungen» der öffentlichen Verwaltung sinnvoll und nötig.

Ebenso ist eine überzeugende Kommunikation mit guten Beispielen aus dem Verwaltungsalltag wichtig. Der Mehrwert des gemeinsamen und solidarischen Vorgehens gegen den Fachkräftemangel muss gezielt aufgezeigt und von Botschaftern bzw. Botschafterinnen aktiv beworben werden. Damit kann die wirksame Umsetzung des Projekts sichergestellt und die nötige Grundhaltung und offene Einstellung zu den einzelnen Möglichkeiten zur Bekämpfung und Linderung des Fachkräftemangels gefördert werden.

9. Weiteres Vorgehen

Der Vorstand des VZGV verabschiedet an seiner Sitzung vom 24. Mai 2022 die bereinigten Grundlagen zuhanden der internen Vernehmlassung unter allen Mitgliedern des VZGV (online-Befragung). Die Befragung bezweckt:

- die breite Information zum Projektstand und zu den ausgearbeiteten Massnahmen
- die allgemeine Meinungsbildung und Sicherstellung der Umsetzungsfähigkeit der einzelnen Massnahmen in der Praxis, insbesondere bei den jungen Mitarbeitenden der Verwaltung
- das Einholen des Commitments von Gemeinden/Städten, sich als Anbieter oder Bezüger zur Verfügung zu stellen
- das Einholen des Commitments der Gemeinden/Städte zu finanzieller Beteiligung an die Unterstützungsleistungen des VZGV (Obolus Fachkräftemangel)

Das eigentliche Projekt, die Entwicklung und Umsetzung der im Detail noch festzulegenden Unterstützungsangebote des VZGV, soll auf einer breit abgestützten Grundlage beruhen. Daher wird der Vorstand voraussichtlich im September 2022 - nach Vorliegen der Ergebnisse der Befragung und allfälliger weiterer Entscheidungsgrundlagen – definitiv über einen entsprechenden Antrag zuhanden der Mitgliederversammlung des VZGV im November 2022 entscheiden.

10. Anhang: Detailkonzept «gemeinsame Aufgabenerfüllung»

10.1. Grundidee

Bereits heute findet ein niederschwelliger Austausch zwischen Gemeinden/Städten bei Mangel an ausgebildetem Fachpersonal statt. Verschiedene Unterstützungen werden unkompliziert und auf der Basis von persönlichen Beziehungen geleistet. Daneben existieren verschiedene interkommunale oder regionale Lösungen zur gemeinsamen Bewirtschaftung der öffentlichen Aufgaben in Form von Organisationen mit eigener Rechtspersönlichkeit wie Zweckverbände, Interkommunale Anstalten oder Aktiengesellschaften (z.Bsp. das Regionale Informatikzentrum in Wetzikon (RIZ), die Zimmerberg Informatik in Horgen (Zii)), oder in Form der Anstellung einer Fachperson für mehrere Gemeinden wie z.Bsp. eines früheren «gemeinsamen» Sozialsekretärs und Asylkoordinators der Gemeinden Hütten, Schönenberg, Hirzel oder eines Feuerungskontrolleurs in Richterswil, der auch für die Gemeinden Hütten, Schönenberg und Hirzel tätig war.

Zur Unterstützung der Gemeinden/Städte bei der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben soll die gegenseitige Unterstützung durch Erbringen oder Beziehen von Dienstleistungen im Falle eines Fachkräftemangels als Form der gemeindeübergreifenden Kooperation und Solidarität professionalisiert und kantonsweit etabliert werden.

Angedacht sind Dienstleistungen, die in Kompetenz-, Informations- und Beratungszentren oder von einzelnen Fachpersonen erbracht werden («Shared Services»), wenn ausgebildetes Personal fehlt, nicht gefunden werden kann, die Stellenprozente für eine einzelne Gemeinde zu tief sind oder eine Auslagerung von Aufgaben vorübergehend oder dauernd sinnvoll oder nötig ist.

10.2. Aufgaben

Bei den anzubietenden oder zu beziehenden Dienstleistungen kann zwischen folgenden Aufgabengruppen differenziert werden:

- Basis-Aufgaben (z.Bsp. Personal- und Finanzadministration, Gemeindekanzlei, Finanzen, Liegenschaften)
- Verwaltungsaufgaben (z.Bsp. HR, ICT, Hausdienst, Kommunikation, Website, Recht)
- Linienaufgaben
- hoheitliche Aufgaben (z.Bsp. Hochbau/Tiefbau, Steuern, Sicherheit, Einwohnerdienste).

10.3. Standortgebundenheit

Während einzelne Leistungen vor Ort erbracht werden müssen oder sollen, können andere Dienstleistungen in einem «back office» erfolgen. Entsprechend kann zwischen Standort-gebundenen Aufgaben, Standort-ungebundenen Aufgaben und Aufgaben differenziert werden, die sowohl – als auch beinhalten, wie z. Bsp. die Zusatzleistungen.

Mit Blick auf die bestehenden (und zukünftigen) Kooperationen haben verschiedene Faktoren Einfluss auf die Frage der Standortgebundenheit, wie z.Bsp. die hohe Komplexität, der repetitive Charakter einer Aufgabe oder das Bedürfnis nach physischer Nähe.

11. Anhang: Detailkonzept «Trainingsprogramm»

11.1. Grundidee

In der Praxis zeigt sich, dass verschiedene Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen und junge Berufsleute sich bei der weiteren beruflichen Planung an der Privatwirtschaft ausrichten. Die öffentliche Verwaltung riskiert, ausgebildetes Fachpersonal zu verlieren und verpasst die Chance, mit einer konkreten Anschlusslösung «ihre Reihen» zu füllen, Fachkräfte zu sichern oder eine Nachfolgeplanung im Einzelfall sicher zu stellen.

Zur Unterstützung der Gemeinden/Städte bei der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben soll als Form der kantonsweiten Kooperation und Solidarität ein Pool an Lehrabgängern bzw. Lehrabgängerinnen und jungen Berufsleuten der öffentlichen Verwaltung geschaffen werden, die über einen bestimmten Zeitraum für gemeindeübergreifende Einsätze zur Verfügung stehen.

Angedacht ist ein mehrjähriges «Trainingsprogramm» in verschiedenen Verwaltungen, kombiniert mit einer vertiefenden, spezifischen Weiterbildung.

Das Programm ermöglicht den jungen Berufsleuten einerseits eine Festigung und Weiterentwicklung ihres Grundwissens und gewährt ihnen andererseits Einblick in andere Aufgabengebiete und Arbeitsbedingungen. Für die Gemeinden/Städte bildet der Pool die Chance, junge Berufsleute bedarfsgerecht einzusetzen, deren spezifischen Fertigkeiten zu nutzen (digital natives) wie auch zukünftige Fachleute zu rekrutieren bzw. in der Branche zu halten.

11.2. Generalisten/innen und Spezialisten/innen

Bezüglich Absolventen bzw. Absolventinnen des Trainingsprogramms lassen sich zwei Gruppen unterscheiden.

Generalisten und Generalistinnen: Sie haben im Verlaufe ihrer Grundausbildung bereits Einsicht in mehrere Aufgabenbereiche der öffentlichen Verwaltung gehabt. Spezifische Interessen für ein spezielles Fachgebiet liegen nicht vor. In der vertiefenden Weiterbildung (Zertifikatskurs KVBSZ, Vorbereitungskurs eidg. Diplom HBB öV, BSc ZHAW bzw. Ausbildungen IVM) festigen und erweitern sie ihr Wissen im Bereich öffentliche Verwaltung gezielt, bauen Führungskompetenzen auf und steigern ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt. Die Weiterbildung unterscheidet sich bezüglich Dauer, Umfang und Intensität von «üblichen», kleineren Weiterbildungen.

Spezialisten und Spezialistinnen: Sie haben im Verlaufe ihrer Grundausbildung noch nicht alle Arbeitsbereiche kennen gelernt oder interessieren sich für eine Tätigkeit in einem speziellen Fachbereich. In der vertiefenden Weiterbildung (Ausbildungen ZHAW, Vorbereitungskurs eidg. Fachausweis) eignen sich diese jungen Berufsleute spezifisches Know-how im Fachbereich an und platzieren sich auf dem Arbeitsmarkt für Stellen mit ausgeprägter Fachspezialisierung.

Zu prüfen ist, ob das Trainingsprogramm grundsätzlich auch für Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen und junge Berufsleute aus anderen Branchen geöffnet wird. Die Absolvierung einer vorbereitenden Weiterbildung wie z.Bsp. der Zertifikatskurs wäre eine Voraussetzung für die Teilnahme.

11.3. Eckwerte Trainingsprogramm

Nach dem Motto «Berufsberatung in der Branche» werden die angehenden Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen im Verlaufe des letzten Ausbildungsjahres auf das Angebot des Trainingsprogramms aufmerksam gemacht, z.B. im Rahmen der überbetrieblichen Kurse oder mit Info-Rundmail des VZGV oder durch die jeweiligen Ausbildungsverantwortlichen. Bei den jungen

Berufsleuten erfolgt die Information ebenfalls durch ein Info-Rundmail des VZGV oder durch die vorgesetzten Stellen.

Ein spezielles Augenmerk bei der Information liegt bei den Absolventen bzw. Absolventinnen der Rekrutenschule oder des Zivildienstes. Sie sollen die intakte Chance haben, sich im Verlaufe der militärischen Ausbildung für das Trainingsprogramm zu bewerben. Ebenso ist der Zugang zum Trainingsprogramm für Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen zu gewährleisten, die nach der Lehrzeit eine Auszeit für Reisen oder ähnliches nehmen möchten.

Ein wesentlicher Gelingensfaktor für dieses Unterstützungsangebot ist dessen bedarfs- und bedürfnisgerechte Ausgestaltung. Das Interesse der Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen und jungen Berufsleute muss gezielt geweckt werden. Es lohnt sich im weiteren Projektverlauf, diese Interessen abzuholen und entsprechende Anreize zu entwickeln.

Interessierte können sich für das Programm bewerben. Voraussetzung für die Teilnahme ist sowohl eine Empfehlung der Leitung des überbetrieblichen Kurses (ÜK) wie auch der Ausbildungsverantwortlichen bzw. der direkt vorgesetzten Stelle. Die Anforderungen für das Absolvieren des Trainingsprogramms sind genau zu definieren. Neben Leistungsmässigen und fachlichen Aspekten spielen auch Faktoren wie Motivation oder persönliche Entwicklung eine Rolle.

Alle Interessenten bzw. Interessentinnen nehmen zudem an einem Beratungsgespräch teil, das die vertiefte Information zum Angebot, das Prüfen der «Eignung» und das Erstellen der individuellen Settings und Weiterbildungsvereinbarungen zum Ziel hat. In der Weiterbildungsvereinbarung ist auch zu regeln, ob und inwiefern die Absolventen bzw. Absolventinnen des Trainingsprogramms die mit ihrer Weiterbildung verbundenen Kosten zurückerstatten müssen.

Es ist von einem dreijährigen Programm auszugehen. Um die Attraktivität des Trainingsprogramms zu gewährleisten, muss eine hohe Flexibilität beim Einsatz der Absolventen bzw. Absolventinnen sichergestellt sein. Dabei sind folgende Szenarien denkbar, wobei auch Einsätze in einer anderen Sprachregion der Schweiz oder sogar im Ausland geprüft werden könnten:

- Die Absolventen bzw. Absolventinnen bleiben, u.a. weil die externe Nachfrage fehlt, die ganze Zeit in der «Trainingsgemeinde» und werden dort fest eingestellt.
- Die Absolventen bzw. Absolventinnen sind in der «Trainingsgemeinde» fest eingestellt und wechseln teilweise in «Ausleihgemeinden».
- Die Absolventen bzw. Absolventinnen werden von einer «Ausleihgemeinde» fest angestellt und wechseln regelmässig in andere «Ausleihgemeinden».
- Die Absolventen bzw. Absolventinnen sind vorwiegend oder ausschliesslich in verschiedenen «Ausleihgemeinden» tätig und werden dort angestellt.

Die Anbieter stellen eine bestimmte Anzahl Ausbildungsplätze zur Verfügung. Sie sind je nach Szenario für die Anstellung der Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen und jungen Berufsleute gesamthaft oder abwechselnd verantwortlich (befristete Arbeitsverträge) und übernehmen die entsprechenden Personalführungsaufgaben entweder nacheinander oder jeweils für drei Jahre.

Der VZGV unterstützt die Gemeinden/Städte mit Empfehlungen zu den Anstellungsmodalitäten oder Vertragsvorlagen. Diese sollen möglichst einheitliche Rahmenbedingungen sicherstellen. Im Falle von wechselnden Anstellungen muss der Abschluss der Weiterbildung sichergestellt werden.

Die Ausbildungsplätze umfassen mit Blick auf die anvisierten berufsbegleitenden Weiterbildungen in der Regel ein Pensum von 50 - 100%. Sie sind im Gegensatz zu Springerlösungen im Stellenplan einzustellen und benötigen gegebenenfalls einen politischen Vorlauf.

Die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen des Ausbildungsprogramms werden für ihre Tätigkeit entlohnt. Es ist mit Blick auf die Konkurrenz auf dem privatwirtschaftlichen Arbeitsmarkt von einem monatlichen Bruttolohn von CHF 4'500 bis CHF 5'000 (bei 100 %) auszugehen.

Die mit der individuellen Beratung betrauten Fachpersonen verstehen sich als «Botschafter bzw. Botschafterinnen» des Pool-Gedankens. Sie sichern den erfolgreichen und gewinnbringenden Einsatz der Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen und jungen Berufsleute und die Umsetzung des Konzepts des Trainingsprogramms.

Es ist angedacht, dass diese Aufgabe grundsätzlich von Fachpersonen der öffentlichen Verwaltung mit mehrjähriger Erfahrung oder z.B. von Pensionierten wahrgenommen wird. Der VZGV sieht sich diesbezüglich in einer unterstützenden Rolle in Form der Zurverfügungstellung von Hilfsmitteln, der Koordination der Beratungspersonen oder der Umsetzung von Massnahmen zur Qualitätssicherung.

11.4. Weiterbildung

Das erste Jahr des Trainingsprogramms dient der Festigung in der Branche, dem Kennenlernen von anderen Gemeinden/Städten und der beruflichen Ausrichtung. Spätestens ab dem zweiten Jahr des Trainingsprogramms absolvieren die Absolventen bzw. Absolventinnen eine spezifische Weiterbildung.

Dabei werden schwergewichtig die bestehenden Angebote der höheren Berufsbildung (eidg. Diplome/Fachausweise der Branche öffentliche Verwaltung) oder berufsbegleitende Ausbildungen der Fachhochschulen berücksichtigt. Da die Gemeinden/Städte die Weiterbildung mittragen, sind sie in die Planung einzubeziehen bzw. stehen bezüglich Abschluss der Weiterbildung in der Mit-Verantwortung.

Die anbietenden Gemeinden/Städte stellen jeweils die für die Weiterbildung benötigte Arbeitszeit zur Verfügung (unbezahlter Urlaub).

Die Kurskosten für die Weiterbildung werden – pro rata, je nach Einsatzdauer im Verhältnis zur Gesamtdauer des Trainingsprogramms - von den anbietenden Gemeinden/Städte übernommen. Entsprechend kommen auch die Bundessubventionen der Höheren Berufsbildung (nach Abschluss der Weiterbildung) pro rata den jeweiligen Gemeinden/Städten zu.

12. Anhang: Detailkonzept «Coaching on the job»

12.1. Grundidee

Die Einführung von neuen Mitarbeitenden und insbesondere von Quereinsteigern bzw. Quereinsteigerinnen fordert die Gemeinden/Städte und benötigt auch beträchtliche interne Ressourcen, die teilweise nicht oder nicht mehr zur Verfügung stehen z. Bsp. weil der/die bisherige/r Stelleninhaber/in bereits weg ist und andere Fachpersonen nicht zur Verfügung stehen. Konkrete Unterstützung bringt die Möglichkeit, bei einer anderen Gemeinde/Stadt unkompliziert und niederschwellig ein «Coaching on bzw. into the job» zu beziehen.

Dabei stellen sich erfahrende Fachleute einer Gemeinde/Stadt für ein bestimmtes Kontingent von Coachingstunden für die Einführung und fachliche Begleitung von branchen- oder aufgaben-unerfahrenen Mitarbeitenden zur Verfügung und dürfen im Gegenzug über die gleiche Anzahl Coachingstunden für ihre eigene Organisation verfügen. Auch Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen oder junge Berufsleute könnten von einem «Coaching on the job» profitieren.

Das «Coaching on the job» ist eine Art gemeindeübergreifende Nachbarschaftshilfe, bei welcher die Leistungen nicht effektiv verrechnet, sondern in einen Pool eingebracht bzw. aus diesem bezogen werden. Das «Coaching on the job» beruht auf der Grundhaltung des gegenseitigen Helfens und der Idee des Gebens und Nehmens.

Den Gemeinden/Städte ermöglicht diese Massnahme, sich bei der Suche nach Fachkräften vermehrt an den Menschen und ihren Kompetenzen zu orientieren als an der benötigten spezifischen Ausbildung und Berufserfahrung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Quereinsteigende, Wiedereinstiegende oder berufserfahrene Personen ohne Bezug zur öffentlichen Verwaltung sind die Nutzer bzw. Nutzerinnen dieses Unterstützungsangebots. Sie kommen daher vermehrt als potentielle Kandidaten bzw. Kandidatinnen bei der Suche nach Fachpersonal in Frage. Das Angebot auf dem Stellenmarkt wird grösser, was zur Linderung des Fachkräftemangels beiträgt.

Erste Erfahrungen aus den Gemeinden Embrach und Turbenthal zeigen, dass diese Form der Kooperation stattfinden kann, funktioniert und wirksam ist.

12.2. Nutzer bzw. Nutzerinnen

Quereinsteigende, Wiedereinstiegende oder praxiserfahrene Personen ohne Bezug oder mit wenig Bezug zur öffentlichen Verwaltung sind die primären Nutzer bzw. Nutzerinnen des Coachings. Es handelt sich um die sog. Coachee's.

Es besteht die Grundhaltung, dass diese Nutzer bzw. Nutzerinnen bereits einen reich gefüllten Rucksack an Kompetenzen und Berufs- und Lebenserfahrungen mitbringen und sich nach Ansicht der für die Rekrutierung verantwortlichen Personen bereits für die spezifische Aufgabe qualifizieren. Im Vordergrund stehen Kompetenzen wie ein guter Ausdruck in Wort und Schrift, fundierte IT-Anwenderkenntnisse, Organisations- und Koordinationstalent, Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfreudigkeit, vernetztes Denken, Flexibilität, Kommunikationsgeschick oder ein hohes Bewusstsein für verschiedene Anspruchsgruppen. Hingegen fehlen diesen Nutzern bzw. Nutzerinnen das mit ihrem zukünftigen Aufgabenbereich verbundene spezifische Fachwissen und die Kenntnis der gängigen Prozesse.

Potentielle Nutzer bzw. Nutzerinnen können aber auch Lehrabgänger bzw. Lehrabgängerinnen oder junge Berufsleute sein, die ihre fachlichen Kompetenzen festigen wollen bzw. müssen oder sich

fachlich weiterentwickeln möchten und dabei eine niederschwellige Unterstützung durch eine externe Coachingperson, einen Paten oder eine Patin, in Anspruch nehmen.

Die Coachee's ihrerseits sind verpflichtet, das Unterstützungsgebot konkret zu nutzen. Sie lassen sich auf den anspruchsvollen Lern- und Veränderungsprozess ein und arbeiten konstruktiv mit dem Coach zusammen.

12.3. Coachingpersonen

Die Coachingperson bietet in erster Linie spezifisches fachliches Knowhow, mehrjährige berufliche Erfahrung und fundierte Kenntnisse der Fachapplikationen an, grundsätzlich in der gleichen oder einer vergleichbaren Funktion bzw. in einem gleichen oder vergleichbaren Aufgabenbereich. Die Coachingperson übernimmt die Rolle eines Paten oder einer Patin und ergänzt die Linienverantwortlichen bei der Einführung bzw. bei fachlichen Fragestellungen zu Beginn des Arbeitsverhältnisses.

Die Qualifikation als Coachingperson muss stimmen. Ein Anforderungsprofil wird diesbezüglich Klarheit bringen. Zentral für die Coachingpersonen ist aber auch die Freude und intrinsische Motivation, Fachwissen und Erfahrung zu teilen und weiter zu geben. Die Coachingspersonen sind bzw. werden sich ihrer Rolle und ihrer Aufgaben bewusst. Eine sorgfältige Einführung in die Aufgabe und die Begleitung bei der Reflexion des Coachingalltags unterstützen sie dabei.

Die Coachingpersonen erbringen ihre Leistungen im Rahmen ihrer Anstellung bei der Gemeinde/Stadt. Sie werden für ihre Tätigkeit nicht (zusätzlich zum Lohn) entschädigt. Die Coachingstunden leisten sie in Absprache mit ihrem Arbeitgeber bzw. ihrer Arbeitgeberin im Rahmen ihrer Jahresarbeitszeit.

Auch pensionierte oder ehemalige Mitarbeitende können sich als Coachingperson zur Verfügung stellen. Auch dieses Engagement erfolgt grundsätzlich ohne eine spezifische Entschädigung bzw. im Rahmen eines symbolischen Dankes. Bei der Personengruppe der Pensionierten oder Ehemaligen stellen sich jedoch einige (personal)rechtliche Fragen wie z. Bsp. bezüglich Versicherung, Datennutzung oder Arbeitsplatz, die im weiteren Projektverlauf zu klären sind.

12.4. Eckwerte Coaching

Beim Coaching handelt es sich um ein förderorientiertes Entwicklungsangebot. Durch eine intensive Beratung und Begleitung innerhalb eines klar geregelten Stundenrahmens sollen die spezifischen fachlichen und persönlichen Kompetenzen von neuen Mitarbeitenden, insbesondere Quereinsteigern bzw. Quereinsteigerinnen, gestärkt und aktiviert und der Einstieg oder Wiedereinstieg in die Branche optimiert werden.

Das Coaching ist begrenzt auf einen Zeitraum von einigen Wochen oder Monaten und startet grundsätzlich beim Stellenantritt.

Die Inhalte des Coachings bestimmen sich aus der konkreten Situation heraus und sind individuell geprägt. Diesbezüglich soll für die involvierten Gemeinden/Städte möglichst viel Gestaltungsspielraum bestehen.

Die groben Inhalte und allfällige Schwerpunkte des Coachings werden zu Beginn in einer kurzen Coachingvereinbarung festgelegt, bei Bedarf zwischendurch überprüft und am Ende des Coachings ausgewertet. Vor Abschluss der Vereinbarung wird eine persönliche Begegnung ermöglicht, da die Zusammenarbeit auf persönlicher Passung erfolgen sollte.

Vertragspartner bzw. Vertragspartnerinnen des Coachings sind die jeweiligen Gemeinden/Städte. Alle mit dem Coaching zusammenhängenden personellen und personalrechtlichen Themen der betroffenen Mitarbeitenden sind und bleiben Sache der jeweiligen Gemeinde/Stadt.

Das Coaching ist im Rahmen des vereinbarten Stundendachs bedarfs- und bedürfnisbestimmt und grundsätzlich nicht ortsgebunden. Während zu Beginn primär persönliche Begegnungen im Vordergrund stehen, sind zu einem späteren Zeitpunkt auch telefonische, virtuelle oder schriftliche Austauschformen möglich.

12.5. Zeitbörse

Die Coachings folgen dem Modell Zeitbörse. Damit die gegenseitigen Coaching-Leistungen nicht effektiv verrechnet werden müssen, erfolgt das Engagement auf der Basis eines virtuellen Stundenkontingents. Die Gemeinden/Städte entscheiden sich für eine bestimmte Anzahl Coachingstunden, die sie in einen Pool einzubringen bereit sind. Im selben Umfang (aber nicht unbedingt von der gleichen Gemeinde/Stadt) sind sie berechtigt, Coachingstunden aus dem Pool zu beziehen.

Für die weitere Diskussion kann von einer Woche Sollarbeitszeit (42 Stunden) ausgegangen werden. Das Bewusstsein, dass diese Zeit nicht «per se» zur Verfügung steht, ist wesentlich. Es soll nicht der Eindruck erweckt werden, die Coachingpersonen hätten in ihrem Arbeitsalltag Ressourcen übrig, die sinnvollerweise umgelagert werden können. Es liegt wohl an der einzelnen Fachperson zu entscheiden, ob sie für ein solches Engagement bereit ist und dies vor den vorgesetzten Stellen zu vertreten. Für ältere Fachpersonen könnte die Coachingtätigkeit zudem auch eine Ergänzung zu einem reduzierten Pensum sein.

Sofern die Gemeinden/Städte Leistungen beziehen, diese aber im Gegenzug nicht oder nicht vollständig anbieten können, ist ein finanzieller Ausgleich zu einem fixen CHF-Betrag nach rund 2-3 Jahren möglich. Der Ausgleich erfolgt zuhanden einer neutralen, vorzugsweise durch den VZGV verwalteten Stelle. Die so geäußerten Mittel könnten für besondere Fälle, zur Qualitätssicherung des Angebots «Coaching on the job» oder allgemein zur Förderung und Entwicklung von weiteren Massnahmen zur Linderung des Fachkräftemangels genutzt werden.

13. Anhang Grobkosten

Thema	Konkrete Unterstützungsangebote VZGV	Grobkosten Aufbau
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement - Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen und Kostenanalysen - Durchführen Mitgliederbefragung (vorgängig eigentlicher Projektstart) - Koordination von und Mitarbeit in Arbeitsgruppen 	
Feinkonzepte	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung Feinkonzepte 	
Vorlagen, Materialien und Hilfsmittel	<p>Gemeinsame Aufgabenerfüllung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden «Dienstleistungen von bzw. für andere Gemeinden/Städte» - Übersicht und Kriterienkatalog Lösungsansätze (Schemata, Varianten) - Rechtliche Rahmenbedingungen - Verlinkung mit bestehenden Merkblätter etc. des Kantons - Vorlage Behördenbeschluss für befristete Dienstleistungserbringung 	
	<p>Trainingsprogramme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leitfaden Ausbildungsplätze - Trainingsprogramm mit Szenarien - Anforderungsprofil und Pflichtenheft Beratungspersonen - Muster Weiterbildungsvereinbarung - Ergänzung Bewertungssystem üK - Anmeldeformular Kandidaten/innen - Vorlage interne Information Ausbildungsverantwortliche 	
	<p>Coaching on the job</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anforderungsprofile und Pflichtenhefte Coach - Muster Coachingvereinbarung - Anmeldeformular Kandidaten/innen - Muster Freiwilligen-Bestätigungen für Coachingpersonen 	
	<p>Weitere Aufbauarbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau Plattform - Schulungsunterlagen üK-Leitung, Coaching, Beratung - Kommunikation, Vernetzungsarbeit und Aufbau-Marketing 	
Total Grobkosten (inkl. Reserve)		<p>CHF 81'875.00 exkl. MwSt CHF 88'180.00 inkl. MwSt</p>

Thema	Konkrete Unterstützungsangebote VZGV	Grobkosten Bewirtschaftung
Werbung und Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation VZGV - Briefing üK-Leitungen, Beratungs- und Coachingpersonen - Organisation Dankesanstöße Pensionierte/Ehemalige z.B. via Bezirkspräsidenten (Bezirksvereinigungen) - laufende Vermarktung 	
Plattform	<ul style="list-style-type: none"> - Pflege Netzwerk ganzer Kanton - Optimierung Plattform - Führen und Bewirtschaften Listen und Profile 	
Administration, Organisation und Koordination	<ul style="list-style-type: none"> - allgemeine Auskunftstelle und administrative Unterstützung - Bewirtschaftung Börsen - Abrechnung Stunden-Kontingente (Coaching on the job) - Koordination und Organisation der Trainingsprogramme und Coachings - Projektmanagement Bewirtschaftung 	
«best practise»	<ul style="list-style-type: none"> - Übersicht mit Kurz-Beschreibung und evtl. ergänzenden Interviews 	
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> - Jährlicher ERFA - Durchführung Schulungen - Durchführung Evaluationen - Mitwirkung Konzeptanpassung - Projektmanagement Qualitätssicherung 	
Total Aufwand pro Jahr*		CHF 66'00.00 exkl. MwSt CHF 71'100.00 inkl. MwSt

*entspricht ca. 523 Arbeitsstunden pro Jahr bzw. einer Sachbearbeitungsstelle von 25% (Basis: 2'080 Std. Jahresarbeitszeit Brutto)

Zusammenstellung (alle Beträge exkl. MwSt)

Phasen	Grobkosten (exkl. MwSt)	Finanzierung
Grobkosten Aufbau	CHF 81'875.00	Geplant über Mittel VZGV
Grobkosten Bewirtschaftung gerundet für während 4 Jahren	CHF 264'000.00 (pro Jahr CHF 66'000.00)	Geplant über befristeten Beitrag «Fachkräftemangel» pro Jahr. Gerechnet wird mit einer Erhöhung des aktuellen Gemeindebeitrags von 15%
Kosten total über 5 Jahre	CHF 345'875.00	