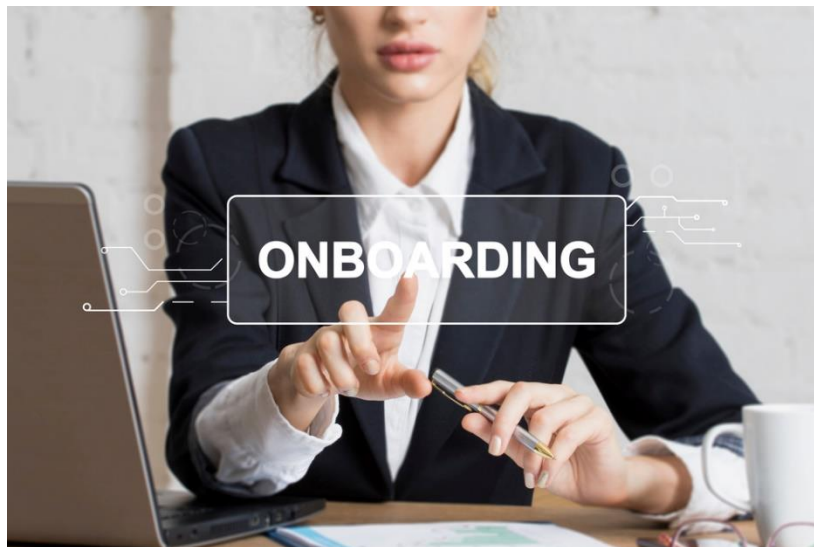


## **CAS Öffentliches Gemeinwesen Leadership und Management 2022/23**

# **Leitungspersonen für Finanzen auf kleinen und mittleren Gemeinden erfolgreich einarbeiten und begleiten**



### **Abschlussarbeit**

Autorin: Bettina Huber  
Dozentin: Lucia Steinbach  
Ort, Datum: Mettau, 17. März 2023

# **Leitungspersonen für Finanzen auf kleinen und mittleren Gemeinden erfolgreich einarbeiten und begleiten**

## **Autorin**

Bettina Huber

Untere Trottmatt 193

5274 Mettau

079 796 37 19

[bettina.huber.ries@gmail.com](mailto:bettina.huber.ries@gmail.com)

## **Dozentin**

Lucia Steinbach

Fachhochschule Nordwestschweiz

Authentis GmbH, Kirchweg 22, 5706 Boniswil

[lucia@steinbach.ch](mailto:lucia@steinbach.ch)

Mettau, 17. März 2023

*Bildquelle Titelblatt: <https://www.solute-recruiting.de/einarbeitung-remote-erfahrungen-der-solute-neuzugaenge-aus-2020-21/>*

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die wörtlich oder inhaltlich den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen und Hilfsmitteln entnommenen Stellen sind in der Arbeit als Zitat bzw. Paraphrase kenntlich gemacht. Diese Abschlussarbeit ist noch nicht veröffentlicht worden. Sie ist somit weder anderen Interessierten zugänglich gemacht noch einer anderen Prüfbehörde vorgelegt worden.

Mettau, 17. März 2023

Bettina Huber:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Huber', with a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.

## **Management Summary**

Der Einarbeitung von neuen Leitungsperson auf Finanzabteilungen von kleinen und mittleren Aargauer Gemeinden wird eine grosse Wichtigkeit zugeschrieben. Es wird deshalb untersucht, welche zeitliche und fachliche Unterstützung es bei einer Neuanstellung braucht. Zudem ist die Notwendigkeit und der Nutzen einer Begleitung beim Einstieg der Leitungsperson aufzuzeigen und dem Gemeinderat soll dargelegt werden, weshalb diese Begleitung notwendig ist und sich allfällige finanziellen Aufwände langfristig lohnen.

Die Literaturrecherche und die durchgeführte Umfrage unter den Finanzfachleuten Aargauer Gemeinden haben Einfluss in die Arbeit genommen und wesentlich zur Ergebnisfindung beigetragen.

Es wurde festgestellt, dass die soziale und wertorientierte Integration in der neuen Arbeitsstelle auf einer Gemeindeverwaltung ein oder mehrere Teammitglieder vornehmen können. Für die fachliche Integration steht hingegen meist keine interne Person zur Verfügung. Folglich muss eine externe Person dafür engagiert werden, welche die fachlichen Kenntnisse für die Aargauer Gemeindefinanzen und deren Arbeitsabläufe hat. Zudem ist die Erfahrung in der Begleitung und die Freude für das Anleiten und Schulen von Vorteil.

Das Onboarding soll mit allen beteiligten Personen (neue Leitungsperson, Teammitglieder, Gemeinderat) geplant und optimal auf den zu begleitenden Arbeitnehmenden abgestimmt werden. Die Begleitung soll in einer intensiven Phase am Anfang mit mehreren Tagen pro Woche erfolgen. Nach rund ein bis zwei Monaten kann zu einer punktuellen Begleitung übergegangen werden. Die Begleitung ist jedoch für ein gesamtes Jahr zu engagieren, damit bei jährlichen oder unregelmässigen Arbeiten nach Bedarf Hilfe zur Verfügung steht.

Die Aufgabe des Gemeinderates ist es, die Leitungspersonen auf Gemeindeverwaltungen optimal auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Mit einem erfolgreichen Onboarding können Kosten für Neuanstellungen minimiert und Kosten aus Fehlern vermieden werden. Die Leitungsperson findet sich schneller und sicherer an Ihrer Arbeitsstelle ein und eine frühe Mitarbeiterbindung trägt dazu bei, dass sich diese schnell am Arbeitsplatz wohlfühlt und sich langfristig an die Gemeinde bindet. So lassen sich die Kosten eines Onboardings gut begründen. Es ist deshalb wichtig, für alle neuen Leitungspersonen auf Finanzabteilungen von Aargauer Gemeinden ein Onboarding zu ermöglichen.

## **Inhaltsverzeichnis**

Ehrenwörtliche Erklärung	III
Management Summary	IV
Inhaltsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Abgrenzung bzw. Definition kleine und mittlere Gemeinden	2
1.3 Methodenwahl	2
1.4 Zielsetzung	3
2 Ist-Situation auf kleinen und mittleren Gemeinden	4
2.1 Organisatorischer Aufbau	4
2.2 Personalsituation	5
2.2.1 Anspruchsgruppen der Verwaltung	6
2.2.2 Ideale Fachkraft	7
2.2.3 Fehlendes Fachpersonal	8
3 Onboarding der neuen Leitungsperson Finanzen	9
3.1 Integrationsmöglichkeiten auf einer Gemeindeverwaltung	9
3.2 Optimale Begleitung bestimmen	10
3.3 Zeitrahmen festlegen	11
4 Begleitung durch Externe	13
4.1 Soziale und fachliche Qualifikationen	13
4.2 Festlegen der Arbeitsbegleitung	15
4.3 Kurzfristige Unterstützung (intensiv)	16
4.4 Langfristige Unterstützung (punktuell)	17
4.5 Zusammenarbeit im Team und mit den politischen Gremien	19
5 Nutzen einer optimalen Einarbeitung	20
6 Schlusswort	22
Literatur- und Quellenverzeichnis	23
Abbildungsverzeichnis	24

## **1 Einleitung**

Der Fachkräftemangel macht auch vor den Aargauer Gemeinden keinen Halt. Vermehrt bleiben Stellen auf Gemeindeverwaltungen längere Zeit unbesetzt und werden dann mit branchenfremden oder unerfahrenen Personen besetzt. Diese Personen benötigen mehr Zeit, sich in einer neuen Arbeitsstelle auf der Gemeindeverwaltung einzufinden.

Die Verfasserin ist seit über 20 Jahren auf Gemeindeverwaltungen und seit rund 15 Jahren als Leiterin Finanzen auf Aargauer Gemeinden tätig. Die Sicherstellung des Fachwissens und der entsprechenden Fachpersonen auf Gemeinden und insbesondere auf Finanzabteilungen von Aargauer Gemeinden ist ihr deshalb ein besonderes Anliegen. Einem erfolgreichen Onboarding einer neuen Leitungsperson misst die Verfasserin deshalb eine grosse Wichtigkeit zu, weshalb sie dieses Thema für ihre Abschlussarbeit im CAS Öffentliches Gemeinwesen Leadership und Management 2022/23 gewählt hat.

### **1.1 Ausgangslage**

In der Gemeindelandschaft wird es immer populärer, neue Leitungspersonen mit einer Begleitung (Onboarding, Coaching) auszustatten, um einen optimalen Einstieg zu ermöglichen. Über die Voraussetzungen einer solchen Begleitung und über die Wirksamkeit wurden bisher keine Studien gemacht. Trotzdem macht es den Anschein, dass es bei unerfahrenen Führungskräften unumgänglich ist, diesen die nötigen Hilfestellungen zu ermöglichen.

Kleinen und mittleren Gemeinden fehlt jedoch aufgrund eines kleinen Teams beim Abgang einer Fachperson oft die interne Möglichkeit, eine neue Person einzuarbeiten und zu begleiten. Dies hängt einerseits mit fehlendem Fachwissen zusammen (kaum ausgebildete Stellvertretungen oder Angestellte mit Fachwissen in anderen Arbeitsgebieten einer Gemeinde), andererseits stehen keine oder kaum zeitliche Ressourcen bei den bestehenden Angestellten zur Verfügung.

Die Dauer und der Inhalt der Begleitung hängen enorm von den fachlichen und persönlichen Kenntnissen ab, welche die neue Leitungsperson mitbringt. Den Gemeinderäten fehlt es aber oft am Verständnis, weshalb eine teure, externe Unterstützung engagiert werden muss, da sie von den Qualifikationen der neu gewählten Person überzeugt sind. Oftmals sind jedoch Branchenkenntnisse oder Erfahrung in der Führung der Abteilung einer Gemeinde nicht, nicht mehr oder erst wenig vorhanden, weshalb sich die neu gewählte Person einen Austausch oder eine fachliche

Begleitung wünscht. Die Vernetzung mit Leitungspersonen aus anderen Gemeinden wird erst nach und nach aufgebaut, weshalb die Unterstützung durch eine externe Person von Anfang an sinnvoll ist.

## **1.2 Abgrenzung bzw. Definition kleine und mittlere Gemeinden**

In dieser Arbeit wird die Einarbeitung und Begleitung von Leitungspersonen auf Finanzabteilungen von kleineren und mittleren Gemeinden (bis rund 4'000 Einwohner und Einwohnerinnen) im Kanton Aargau behandelt. In diesen Gemeinden wird die Abteilung Finanzen durch eine Voll- oder Teilzeitleitung und einer Sachbearbeitung und/oder Stellvertretung der Leitung im Voll- oder Teilzeitpensum geführt.

## **1.3 Methodenwahl**

Nebst der Literaturrecherche wurde eine digitale Umfrage unter den Finanzfachleuten Aargauer Gemeinden durchgeführt. Zwei Ziele verfolgte die Verfasserin mit der Umfrage: Einerseits wollte sie die persönlichen Annahmen und Feststellungen aus der Praxis mit der Meinung der an der Umfrage teilnehmenden Finanzfachleute überprüfen, andererseits sollte in Erfahrung gebracht werden, ob das Bedürfnis für ein Onboarding aus Sicht der leitenden Finanzfachleute vorhanden ist.

Der Versand der Umfrage erfolgte via den Bezirkspräsidenten des Verbandes Finanzfachleute Aargauer Gemeinden und ging an rund 300 Finanzfachleute im Kanton Aargau. Da der Kanton Aargau aktuell aus 198 Gemeinden besteht, sind somit rund 198 Finanzfachleute in leitender Position tätig. Die übrigen Mitglieder des Verbandes sind in stellvertretender Funktion tätig oder gehören als ehemalige Leitungspersonen oder Stellvertretungen noch dem Verband an. Die eingegangenen knapp 120 Antworten können deshalb mit einem Rücklauf von etwa 60% in Bezug auf die Leitungsfunktion angesehen werden. Diese Antworten wurden ausgewertet und in Textform oder mittels Grafiken zur breiten Abstützung der durch die Verfasserin gemachten Feststellungen verwendet.

## **1.4 Zielsetzung**

Die Verfasserin untersucht, welche Unterstützung es braucht, wenn eine neue Leitungsperson Finanzen auf einer kleinen oder mittleren Aargauer Gemeinde angestellt wird. Dabei sollen die zeitliche und fachliche Unterstützung genauer bezeichnet werden können. Es ist die Notwendigkeit und der Nutzen einer Begleitung beim Einstieg aufzuzeigen. Dem Gemeinderat soll dargelegt werden, weshalb diese Begleitung notwendig ist und sich allfällige finanziellen Aufwände langfristig lohnen werden.

## 2 Ist-Situation auf kleinen und mittleren Gemeinden

Die Kernaufgaben der Gemeinden lassen sich nicht einheitlich definieren und abgrenzen. Die zwingenden gesetzlichen Aufgaben einer Gemeinde lassen sich aber in fünf Gruppen aufteilen und werden im nachfolgenden Fünzfack-Stern dargestellt:

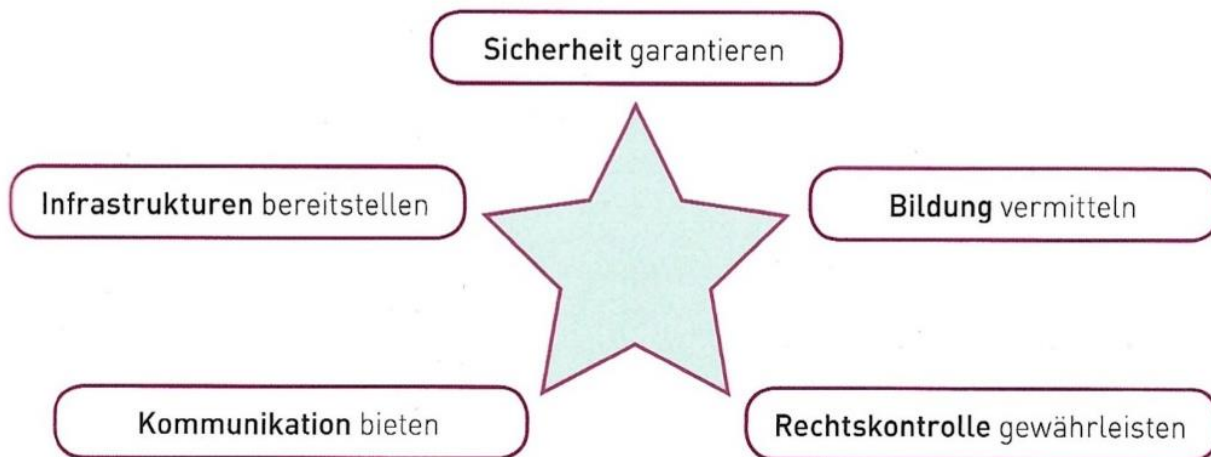


Abbildung 1: Kernaufgaben der Gemeinden (Gretener, Reichlin-Zobrist, & Schmid, 2017)

Diese fünf Kernaufgaben sind in der Verantwortung des Gemeinderates. Dieser sollte die strategische Führung übernehmen und nicht operativ tätig sein, was auch in kleineren Gemeinden immer mehr so vollzogen wird. Die Kernaufgabe «Bildung vermitteln» wird mehrheitlich durch die Schule abgedeckt und in dieser Arbeit nicht beschrieben. Die ausführenden Tätigkeiten der übrigen vier Kernaufgaben werden durch die Gemeindeverwaltung erledigt.

### 2.1 Organisatorischer Aufbau

Die Verwaltungen von kleinen und mittleren Gemeinden im Kanton Aargau (bis rund 4'000 Einwohner und Einwohnerinnen) sind je nach Gemeindegrösse meistens in eine oder mehrere Abteilungen von rund ein bis drei Mitarbeitende unterteilt. Die Aufgaben sind unterschiedlich verteilt, jedoch kann man im Wesentlichen von vier Hauptabteilungen oder -aufgaben ausgehen. Es sind dies die Gemeindekanzlei (mit Gemeinderatsgeschäften, Bauverwaltung und/oder Sozialdienst), die Einwohnerdienste, die Abteilung Finanzen und die Abteilung Steuern.

Mit zunehmenden Einwohnerzahlen wachsen auch die Abteilungen, die Anzahl der angestellten Personen und die Höhe der Pensen der Gemeindeverwaltung. Der Stellenplan ist je nach Gemeindeordnung oder Personalreglement durch die Legislative (Gemeindeversammlung oder Einwohnerrat) oder durch die Exekutive (Gemeinderat) zu beschliessen. Vermehrt werden die Stellenpläne durch die Exekutive festgelegt und über die Lohnsumme mit dem jährlichen Budget genehmigt, um die nötige Flexibilität für die personelle Aufteilung der Pensen auf der Verwaltung zu bekommen.

Als Führungsmodelle kennt man in der Aargauer Gemeindeflandschaft vor allem drei Modelle: das *operative Modell*, das *Geschäftsleitungs-Modell* und das *Verwaltungsleiter-Modell* (Gretener, Reichlin-Zobrist, & Schmid, 2017). Diese drei Modelle sind in allen Gemeindegrössen möglich und auch unterschiedlich oft vertreten.

- Im *operativen Modell* führen die Gemeinderatsmitglieder ihre Ressorts politisch wie auch in fachlich-operativer und personeller Funktion.
- Im *Geschäftsleitungs-Modell* wird die politische Führung der Ressorts ebenfalls durch die einzelnen Gemeinderatsmitglieder wahrgenommen. Die Führung der Verwaltung in der Linie (fachlich-operativ und personell) wird durch eine Geschäftsleitung sichergestellt, welche sich aus Kamermitgliedern der Verwaltung (z.B. Gemeindefschreiberin oder Gemeindefschreiber, Leitungspersonen Finanzen und Bauverwaltung) und allenfalls dem Gemeindefammann bzw. der Frau Gemeindefammann zusammensetzt.
- Beim *Verwaltungsleiter-Modell* führt eine Geschäftsführerin oder ein Geschäftsführer, welche oder welcher angestellt ist, die Gemeindeverwaltung in der Linie (fachlich-operativ und personell). Die einzelnen Gemeinderatsmitglieder sind für die politische Führung ihrer Ressorts zuständig.

## **2.2 Personalsituation**

Für die Wahl und Anstellung des Gemeindepersonals ist gemäss §37 des Gemeindegesetzes des Kantons Aargau der Gemeinderat zuständig. Sie werden im öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis angestellt und unterstehen dem Personalreglement (oder auch Dienst- und Besoldungsreglement) der jeweiligen Gemeinde.

Im Kapitel 2.1 werden die Hauptabteilung einer Gemeindeverwaltung von kleineren und mittleren Aargauer Gemeinden beschrieben. In einer solchen Abteilung sind nur wenige Angestellte tätig

und eine Stellvertretung ist in kleinen Gemeinden kaum gegeben. Je grösser die Gemeinde ist, desto besser kann die Stellvertretung gewährleistet werden.

Das Personal der Gemeindeverwaltungen stammt primär aus den eigenen Reihen. Viele der Mitarbeitenden haben sich im Berufsstart für eine Lehre auf der Gemeindeverwaltung entschieden und sind vorwiegend den Gemeinden treu geblieben, einige mit kurzen Abstechern in die Privatwirtschaft. Nur wenige der Gemeindemitarbeitenden haben ihre Laufbahn in der Privatwirtschaft gestartet. Das Onboarding von branchenfremden Personen erlebten die Gemeindeverwaltungen in der Vergangenheit also kaum.

### **2.2.1 Anspruchsgruppen der Verwaltung**

Die Anspruchsgruppen einer Gemeindeverwaltung sind primär die Bürgerinnen und Bürger, welche sich in verschiedene Kundentypen unterteilen lassen (Branche Öffentliche Verwaltung Schweiz, 2016):


- Die Steuerzahlenden (die Kunden sind zu einer Leistung verpflichtet, erwarten aber eine klare Hilfestellung in der Erfüllung ihrer Pflicht)
- Die Hilfeempfangenden (die Kunden erhalten finanzielle Unterstützung vom Staat, von dem sie in hohem Masse abhängig sind)
- Die Regulierenden (die Kunden sind betroffen von Inspektionen und Regulierungen, sie haben rechtliche Verpflichtungen, erwarten aber korrekte und rasche Aktivitäten des Staates)
- Die Kaufenden (die Kunden kaufen eine Leistung und bezahlen dafür eine Gebühr, der Staat ist oft monopolistischer Anbieter)

All diese Kundentypen können die Dienstleistungen der Verwaltung nicht extern beziehen und haben somit keine Wahlfreiheit. Trotzdem sollte für das Personal die Kundenfreundlichkeit gegenüber diesen Kundengruppen im Vordergrund stehen, da dies eine direkte Wirkung gegen aussen erzeugt und somit zu einer positiven Wahrnehmung der gesamten Gemeinde beiträgt.

Sekundär kann von den Behörden- und Kommissionsmitgliedern als Kunden gesprochen werden. Für die Angestellten der Verwaltung sind diese Auftraggeber. Es werden durch den Gemeinderat Geschäfte in den verschiedenen Ressorts beschlossen und durch die Gemeindeverwaltung bearbeitet und ausgeführt.

## 2.2.2 Ideale Fachkraft

Kaderpersonen der Gemeinden sind neben den Behörden die wichtigsten Aushängeschilder einer Gemeinde. Sie zeichnen sich durch Sachkenntnis, durch Führungsqualitäten und durch Präsenz in der Öffentlichkeit aus. Die umfassende Wahrnehmung der Kaderpersonen (Leadership) führt zu einem positiven Image, das auf die gesamte Gemeinde ausstrahlt. Deshalb sind Kaderpersonen im Rahmen der Ausbildung gezielt auf ihre ganzheitliche Führungsaufgabe vorzubereiten (Gretener, Reichlin-Zobrist, & Schmid, 2017).



Münchwilen AG ist mit rund 1'100 Einwohnern eine attraktive und aufstrebende Wohngemeinde im sonnigen Fricktal zwischen Zürich und Basel. Da die langjährige Stelleninhaberin eine neue Herausforderung annimmt, suchen wir auf den 1. Mai 2023 oder nach Vereinbarung einen oder eine Leiter / Leiterin Finanzen.

### Leiter / Leiterin Finanzen (Pensum 40 - 60 %)

**Ihre Aufgaben**

- selbständige Leitung der Abteilung Finanzen
- Führung des gesamten Finanz- und Rechnungswesens der Einwohner- und Ortsbürgergemeinde Münchwilen AG (Rechnungsabschluss, Budget, Finanzplanung, Lohn- und Versicherungswesen, Gebühren- und Steuerinkasso)
- Beratung des Gemeinderates
- Schalter- und Telefondienst
- Mitwirkung bei der Ausbildung der Lernenden
- Einsitz in der Geschäftsleitung

**Ihr Profil**

- abgeschlossene Verwaltungslehre oder gleichwertige Ausbildung
- mehrere Jahre Berufserfahrung im öffentlichen Rechnungswesen (HRM2)
- Fachausweis CAS öffentliches Gemeinwesen Stufe II "Fachkompetenz Finanzfachleute Aargau"
- gute Informatikkenntnisse (MS-Office, Innosolv, Abacus, STAG/STAR)
- selbständige, exakte und verantwortungsbewusste Arbeitsweise
- Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen und Belastbarkeit
- Freude am Kundenkontakt sowie Teamfähigkeit

**Wir bieten Ihnen**

- ein kleines, wohlwollendes Team in einer angenehmen Atmosphäre
- eine vielseitige und verantwortungsvolle Führungsaufgabe
- zeitgemässe Anstellungs- und Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeiten
- modern eingerichteter Arbeitsplatz
- Möglichkeit zur zielgerichteten Weiterbildung

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns über Ihre vollständige Bewerbung (Lebenslauf, Zeugnisse, Foto, Gehaltsvorstellung) bis am 24. Februar 2023 an [roger.wernli@muenchwilen-ag.ch](mailto:roger.wernli@muenchwilen-ag.ch). Auskünfte erteilen Ihnen gerne die aktuelle Stelleninhaberin Bettina Huber, Tel. 062 866 60 32, oder Verwaltungsleiter Roger Wernli, Tel. 062 866 60 33.

**GEMEINDERAT MÜNCHWILEN AG**

Arbeitgeber\*in  
Gemeinde Münchwilen (AG)

Abbildung 2: Beispiel einer Stellenanzeige ([www.gemeinden-ag.ch](http://www.gemeinden-ag.ch), 2023)

Werden aktuelle Stellenanzeigen angesehen ([www.gemeinden-ag.ch](http://www.gemeinden-ag.ch), 2023), so definiert sich die ideale Fachkraft für die Leitung der Abteilung Finanzen wie folgt:

- Kaufmännische Ausbildung und Berufserfahrung auf einer Gemeindeverwaltung
- Abgeschlossene fachspezifische Weiterbildung CAS öffentliches Gemeinwesen Stufe II, Fachkompetenz Finanzfachleute (oder gleichwertige Ausbildung)
- Hohe Fachkompetenz im öffentlichen Finanz- und Rechnungswesen
- Gute EDV-Kenntnisse (in den gemeindespezifischen Software-Programmen)
- Führungserfahrung
- Durchsetzungsvermögen, Eigeninitiative, Verhandlungsgeschick und Belastbarkeit
- Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und angenehme Umgangsformen
- Sicheres, kompetentes und zuvorkommendes Auftreten

### **2.2.3 Fehlendes Fachpersonal**

In der aktuellen Situation ist es immer schwieriger, diese ideale Fachkraft zu finden. Deshalb werden zunehmend Stellen auf Gemeindeverwaltungen durch unerfahrene oder branchenfremde Personen besetzt, so auch auf Finanzabteilungen von Aargauer Gemeinden.

Die Neubesetzung durch unerfahrene oder branchenfremde Personen bringen viele Chancen mit sich. Die Digitalisierung der Verwaltung hatte in der Vergangenheit für die Gemeinden oft keine Wichtigkeit. Mit Corona und der Generation Z ist dies ein dringend umzusetzendes Thema. Auch der frische Wind von jungen Berufsleuten oder die Ansichten und Ideen aus der Privatwirtschaft finden so Einzug auf den – oft altmodisch und trägen – Verwaltungen.

Trotzdem ist es wichtig, diese Personen in der Startphase optimal zu begleiten. Die unter Kapitel 2.2.1 beschriebenen Anspruchsgruppen unterscheiden sich von denjenigen der Privatwirtschaft. Auch sind die gesetzlichen Anforderungen einer Gemeinde im Bereich der Finanzen kaum vergleichbar mit der Privatwirtschaft und benötigen gute branchenbezogene Fachkenntnisse. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Fachkenntnisse zu erwerben. Meist erreichen die neuen Fachpersonen diese erst vollständig mit der Zeit, weshalb der Einarbeitungsphase eine erhöhte Wichtigkeit zukommt. Im folgenden Kapitel 3 wird dies deshalb vertieft behandelt.

### 3 Onboarding der neuen Leitungsperson Finanzen

Im Kapitel 2 wurde erklärt, weshalb vermehrt eine Begleitung für Angestellte von Gemeindeverwaltungen in Betracht gezogen wird oder werden soll.

Um das Onboarding einer neuen Leitungsperson auf einer Finanzabteilung optimal vorbereiten zu können, muss zuerst bestimmt werden, welche Themenfelder bei einer erfolgreichen Einarbeitung und Integration zu berücksichtigen sind. Abbildung 3 stellt die in der Praxis wichtigsten drei Themenfelder dar.

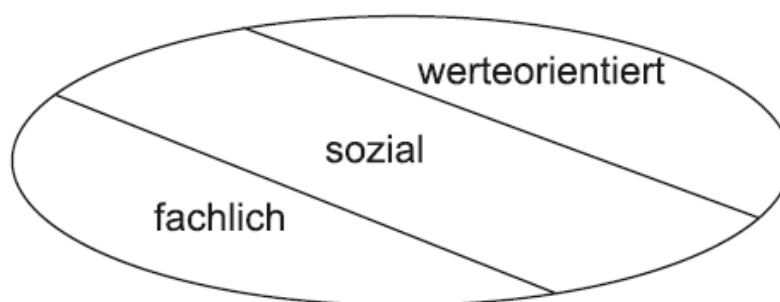


Abbildung 3: Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter (Brenner, 2020)

Die fachliche Integration bedeutet, dass sich die neue Leitungsperson sowohl Kenntnisse über das Unternehmen als auch insbesondere über das zukünftige Arbeitsgebiet aneignet. Unter der sozialen Integration ist zu verstehen, dass sich die neue Leitungsperson im neuen Arbeitsumfeld vertraut macht. Als dritter Komponente, die werteorientierte Integration, wird verstanden, dass sich die neue Leitung mit den Zielen, Werten und Führungsgrundsätzen des Unternehmens vertraut macht. Dabei spielt die «corporate identity» also das Selbstverständnis des Unternehmens eine zentrale Rolle (Brenner, 2020).

#### 3.1 Integrationsmöglichkeiten auf einer Gemeindeverwaltung

Die soziale Integration ist an jedem neuen Arbeitsplatz notwendig. Meist erfolgt diese durch Angestellte, welche schon länger im entsprechenden Unternehmen arbeiten. Es wird der Umgang miteinander vermittelt und das Team soll die neuen Mitarbeitenden als Teile davon akzeptieren (Brenner, 2020).

Die werteorientierte Integration ist ein mittel- und langfristig angelegter Prozess, der in erster Linie über gelebte Werte den neuen Mitarbeitenden vermittelt werden kann (Brenner, 2020). Die Gemeinden machen oft den Anschein, dass die «corporate identity» bei allen Gemeinden gleich ist. Werden dann die einzelnen Gemeinden und insbesondere der Umgang des Personals untereinander oder mit den verschiedenen Anspruchsgruppen betrachtet, stellt man fest, dass doch beträchtliche Unterschiede bestehen.

Sowohl die soziale wie auch die werteorientierte Integration kann in kleinen und mittleren Gemeinden durch andere Personen aus der eigenen Gemeinde vorgenommen werden. So können Stellvertretungen oder Sachbearbeitende der eigenen oder anderen Abteilungen oder sogar Personen aus dem Gemeinderat diese Rolle übernehmen. Meist ist in diesen Bereichen somit keine externe Unterstützung notwendig.

Die fachliche Integration hingegen kann in den meisten Fällen nicht von einer internen Person abgedeckt werden (siehe auch Kapitel 1.1, Absatz 2). Die Fachkenntnis liegt in kleinen und mittleren Gemeinden nur bei einer einzelnen Person. Auch eine allfällige Stellvertretung – sofern vorhanden – ist nicht in allen Arbeitsgebieten versiert. Höchstens eine langfristige Begleitung der neuen Leitungsperson durch die bisherige Leitung (zum Beispiel im Rahmen einer Nachfolgeplanung) wäre möglich, wird aber in der Praxis nur selten vollzogen. Das Onboarding muss deshalb durch eine externe Begleitung erfolgen.

### **3.2 Optimale Begleitung bestimmen**

Wichtig ist, die Erwartungen an die Begleitung vorgängig zu klären. Die neue Leitungsperson soll bereits im Vorfeld die Wünsche an den Onboarding-Prozess bekannt geben, so dass der konkrete Bedarf abgedeckt werden kann. Auch der Gemeinderat und weitere Stellen, die mit der neuen Leitungsperson zusammenarbeiten (z.B. Stellvertretung oder Sachbearbeitung) sollen die Bedürfnisse einbringen können (Brenner, 2020).

Bei jungen Leitenden Finanzen, die erstmals in dieser Position angestellt werden, ist das theoretische Wissen meist vorhanden. So haben viele die Lehre auf einer Gemeindeverwaltung absolviert oder waren bereits als Sachbearbeitung oder Stellvertretung tätig. Zudem bringen viele die abge-

schlossene Ausbildung an der FHNW «CAS Öffentliches Gemeinwesen – Fachkompetenz Finanzfachleute» mit, welche im theoretischen Bereich auf die Führung einer Finanzabteilung einer Gemeinde vorbereitet.

Auch bei Wiedereinsteigenden ist das theoretische Wissen vorhanden. Zudem ist bei dieser Personengruppe auch das praktische Wissen vorhanden, jedoch aufgrund der Abwesenheit aus der Branche nicht mehr aktuell.

Die Begleitung soll bei jungen Leitenden der Abteilung Finanzen und bei Wiedereinsteigenden vor allem die nötige Sicherheit vermitteln, dass die getroffenen Entscheidungen wichtig und richtig sind sowie die Annahmen auf aktuellen gesetzlichen Grundlagen beruhen. Somit soll die Begleitung bei Unsicherheiten beratend präsent sein und nach Bedarf zur Verfügung stehen.

Bei branchenfremden Personen bezieht sich die Begleitung vor allem auf die gemeindespezifischen Fragestellungen. Das Fachwissen aus der Privatwirtschaft oder einem anderen Non-Profit-Unternehmen ist vorhanden, muss aber auf die Gemeindeanliegen adaptiert werden. So soll die Begleitung vor allem die fachlichen Unterschiede aufzeigen können (z.B. Handeln aufgrund gesetzlicher Vorgaben = Legalitätsprinzip) oder Anleitungen zu spezifischen Gemeindeaufgaben geben (z.B. Steuerbezug).

Bei einem allfälligen Engagement einer Begleitung wird oft von diesen drei Personengruppen ausgegangen. Als attraktiver Arbeitgeber gilt es jedoch, die neuen Mitarbeitenden optimal zu unterstützen. So soll folglich auch für bereits erfahrene Leitungspersonen die Möglichkeit der externen Begleitung zur Verfügung gestellt werden. Ob diese dann auch in Anspruch genommen wird, sollte der Leitungsperson freigestellt werden.

### **3.3 Zeitrahmen festlegen**

Die Begleitung der externen Fachperson soll in den ersten Wochen intensiv zur Verfügung stehen. In der Umfrage haben 40 Personen angegeben, dass diese durch eine externe Fachperson aus der Praxis oder durch ein externes Fachbüro begleitet wurden. Davon wurden anfänglich knapp 60% wöchentlich (davon über die Hälfte sogar an mehreren Tagen in der Woche) durch die externe Person begleitet.

Wie intensiv ist/war diese Begleitung im ersten Monat?

40 Antworten

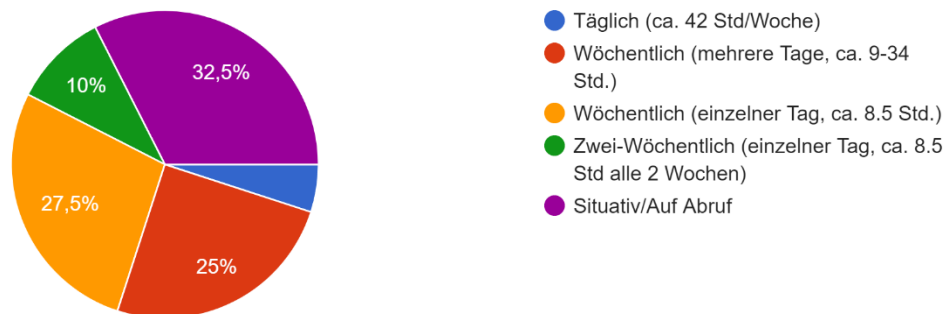


Abbildung 4: Umfrageergebnis Intensität der Begleitung «Begleitung erfolgt»

Auch die Finanzfachleute, welche kein externes Onboarding erlebten, sich aber eines gewünscht hätten, sind mit über einem Drittel der Meinung, dass im ersten Monat eine Begleitung wöchentlich zur Verfügung stehen sollte (auf untenstehender Grafik hell und dunkel orange je 18.2%).

Wie intensiv hättest du dir die externe Begleitung im ersten Monat gewünscht?

11 Antworten



Abbildung 5: Umfrageergebnis Intensität der Begleitung «Begleitung erwünscht»

Spätestens nach 6 Monaten war die Begleitung nur noch auf Abruf oder gar nicht mehr verfügbar. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Finanzfachleute, welche keine Begleitung hatten, sich aber eine gewünscht hätten. Sie sind mit über 80% der Meinung, dass bereits ab dem zweiten Monat vor allem die situative Begleitung auf Abruf zur Verfügung stehen soll.

Für die Dauer ist ein volles Jahr zu vereinbaren. Die Begründung wird im Kapitel 4.4 gegeben und ausgiebig behandelt.

## **4 Begleitung durch Externe**

Die fachliche Begleitung der Leitungsperson auf Finanzabteilungen von Aargauer Gemeinden kann in den meisten Fällen nicht durch eine interne Person durchgeführt werden (siehe Kapitel 3). Die Anforderungen an die externe Begleitung und die Rahmenbedingungen für das Engagement werden deshalb in diesem Kapitel genauer erklärt.

### **4.1 Soziale und fachliche Qualifikationen**

Die Fachliteratur kennt keine Definition einer optimalen Person für ein externes Onboarding. Die Verfasserin hat deshalb entschieden, die Qualifikationen von Coaches auf das Onboarding zu transferieren.

Coaches brauchen neben professionellen Qualifikationen auch gute sprachliche Fähigkeiten (sprachliches Denken und Kommunikationsfähigkeiten), eine grosse intellektuelle Verarbeitungskapazität, Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenzen, Methodenkompetenzen und Selbstreflexionsfähigkeiten (Greif, 2008).

Die Sachkompetenz beschreibt die Fähigkeit, für Fachgebiete oder Sachbereiche reflexions- und urteilsfähig zu sein (Rauen, 2001). Da das relevante Onboarding vor allem im fachlichen Bereich benötigt wird, ist die Sachkompetenz eine der wesentlichen Anforderungen an die externe Begleitung und sollte somit auch stark bei der Auswahl gewichtet werden.

Die persönlichen Qualifikationen einer Begleitung für eine neue Leitung Finanzen könnte bezogen auf die vorhergehenden Beschreibungen sowie auf das optimale Anforderungsprofil der zu begleitenden Person also wie folgt umgewandelt werden:

- Gute Kommunikationsfähigkeit, vernetztes Denken
- Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und angenehme Umgangsformen
- Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, Menschen optimal anzuleiten und zu begleiten
- Kaufmännische Ausbildung, Berufserfahrung auf einer Gemeindeverwaltung und abgeschlossene fachspezifische Weiterbildung CAS öffentliches Gemeinwesen Stufe II, Fachkompetenz Finanzfachleute (oder gleichwertige Ausbildung)
- Hohe Fachkompetenz im öffentlichen Finanz- und Rechnungswesen
- Langjährige Erfahrung in der Führung der Abteilung Finanzen oder in der Begleitung einer Leitungsperson der Abteilung Finanzen von Aargauer Gemeinden
- Gute EDV-Kenntnisse (in den gemeindespezifischen Software-Programmen)

Wie im Kapitel 3.2 erklärt, ist die Begleitung vor allem im fachlichen Bereich nötig. Auch die Finanzfachleute sind gemäss der Umfrage sicher, dass die fachlichen Fragen zu den Gemeindefinanzen und zu Arbeitsabläufen die meisten Unsicherheiten in der Anfangsphase auslösen. Sie haben zu über 90% die fachliche Unterstützung genützt oder denken ebenfalls, die externe Begleitung solle vor allem für fachliche Fragen zur Verfügung stehen (90%).

Welche Hilfe hast du in Anspruch genommen? (Mehrfachantworten möglich)

40 Antworten

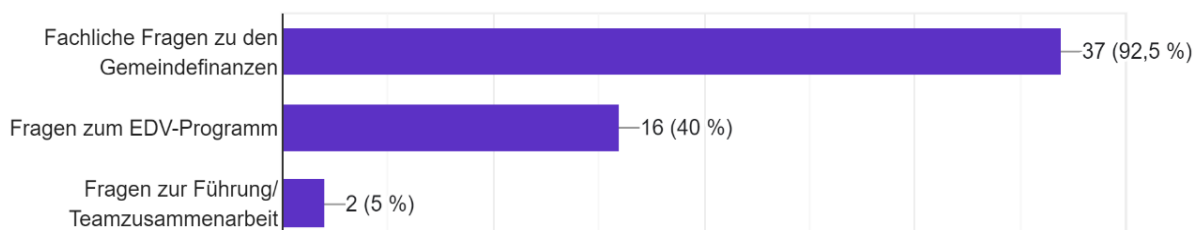


Abbildung 6: Umfrageergebnis fachliche Hilfe «Begleitung erfolgt»

Welche Hilfe hättest du vermutlich in Anspruch genommen? (Mehrfachantworten möglich)

11 Antworten

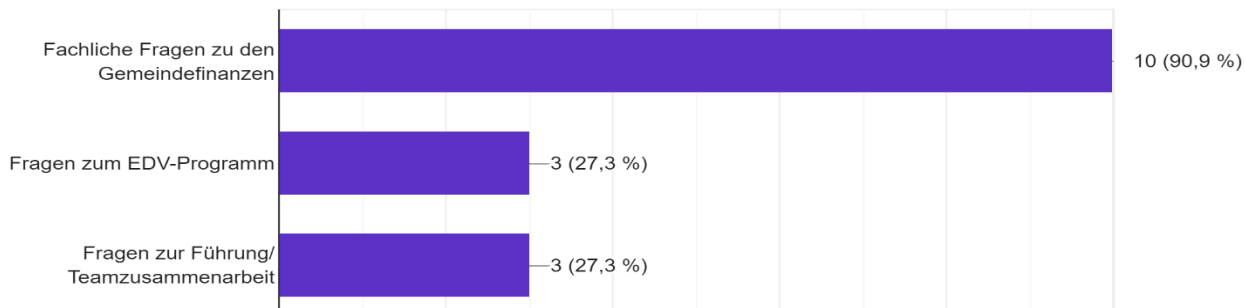


Abbildung 7: Umfrageergebnis fachliche Hilfe «Begleitung erwünscht»

Ob das Onboarding der neuen Leitungsperson durch eine Begleitung aus der Praxis (z.B. Leitungsperson Finanzen einer anderen Aargauer Gemeinde ähnlich eines «Götti»-Systems) oder durch ein externes Büro (z.B. ehemalige Leitungsperson, Revisor, etc.) vorgenommen werden soll, ging durch die Befragung der Finanzfachleute nicht klar hervor.

Bei einer Begleitperson aus der Praxis besteht der Vorteil, dass diese in der täglichen Arbeit laufend kontaktiert werden kann. Den Nachteil sieht die Verfasserin darin, dass viele Fragen in ar-

beitsintensiven Phasen (Jahresabschluss, Budget, etc.) anfallen. Diese Phasen erfährt die betreuende Person aus der Praxis selbst und die nötige Zeit (insbesondere bei Problemlösung vor Ort) kann somit nur schwer zur Verfügung gestellt werden.

Die externe Lösung hingegen ist oft kostenintensiv, was natürlich aus Sicht der Gemeinde ein Nachteil ist. Der klare Vorteil des externen Büros sieht die Verfasserin darin, dass dieses die versprochene Dienstleistung jederzeit ermöglichen und die nötige Kapazität dafür bereitstellen muss. Ausserdem haben die Begleitpersonen aus solchen externen Büros oft mehr Erfahrung in der Ein- führung und Begleitung von Fachkräften, als dies reine Praxis-Personen haben.

Letztendlich ist es jedoch vor allem eine Frage der Kapazitäten der entsprechenden Begleitung und natürlich auch der persönlichen Kontakte und Referenzen der Personen, welche die Beglei- tung engagieren (z.B. Verwaltungsleitende, Geschäftsleitung oder Gemeinderat der anstellenden Gemeinde).

## **4.2 Festlegen der Arbeitsbegleitung**

Ausgehend von den persönlichen und fachlichen Vorkenntnissen der neuen Leitungsperson und dem Anstellungszeitpunkt ist die Arbeitsbegleitung zu planen. Dabei ist es selbstverständlich, die Erfahrungen der Begleitung aus früheren Onboardings mit einfließen zu lassen.

Der Onboarding-Prozess gliedert sich in unterschiedliche Phasen. In der Orientierungsphase (ca. ein bis vier Wochen) lernt der neue Mitarbeitende alle notwendigen administrativen Arbeiten ken- nen oder macht sich mit der neuen Umgebung vertraut. Danach folgt die Lern- und Integrations- phase (rund zwei Monate), in welcher der neue Mitarbeitende lernt, sich in die bestehende Struktur einzufügen, fachliche Zusammenhänge zu verstehen und das eigene Arbeitsgebiet zu erledigen. Die anschliessende Stabilitäts- und Akzeptanzphase (ca. ab drei Monaten) folgt, in welcher die Lei- tungsperson als Teil der Gemeinschaft akzeptiert ist und sich in die meisten Aufgabengebiete ein- gearbeitet hat (Brenner, 2020). Diese Phasen, welche Doris Brenner in Ihrem Buch «Onboarding – Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren» beschreibt, sind mit den Zeitphasen aus Kap. 3.3 praktisch identisch und somit für die Intensität der Begleitung rele- vant.

In den kommenden Kapiteln wird von einer kurzfristigen (intensiven) und einer langfristigen (punktuellen) Unterstützung ausgegangen sowie die Zusammenarbeit im Team und mit den politischen Gremien genauer betrachtet.

### 4.3 Kurzfristige Unterstützung (intensiv)

In der Orientierungs- oder auch Startphase (ca. 4 Wochen) soll eine intensive Begleitung zur Verfügung gestellt werden. Dort sollen tägliche Arbeiten gezeigt und angeleitet werden. Die Onboarding-Person muss dabei sicherstellen, dass die Arbeiten richtig erklärt, gezeigt und vor allem von der leitenden Person verstanden wurden. Falls der Einstiegszeitpunkt in eine intensive Arbeitsphase fällt (z.B. während der Erstellung des Budgets oder des Rechnungsabschlusses) ist entsprechend mehr Zeit für die Startphase einzurechnen und die Begleitung soll bei Bedarf zusätzlich aktiv mitarbeiten, um die neue Leitungsperson zu entlasten.

Das soziale und werteorientierte Onboarding (s. Kapitel 3.1) sollen gleichzeitig durch eine interne Person vorgenommen werden. So lässt sich auch begründen, dass die Begleitung nicht zur vollen Arbeitszeit anwesend sein muss. Trotzdem wurden unter den 40 Befragten, welche eine Begleitung erlebt haben, 30% im ersten Monat an mehreren Tagen pro Woche unterstützt (siehe Seite 12, Abbildung 4: Umfrageergebnis Intensität der Begleitung «Begleitung erfolgt»).

Rückblickend war für fast 90% der Führungspersonen diese intensive Begleitung richtig.

Die Begleitung war rückblickend...

39 Antworten

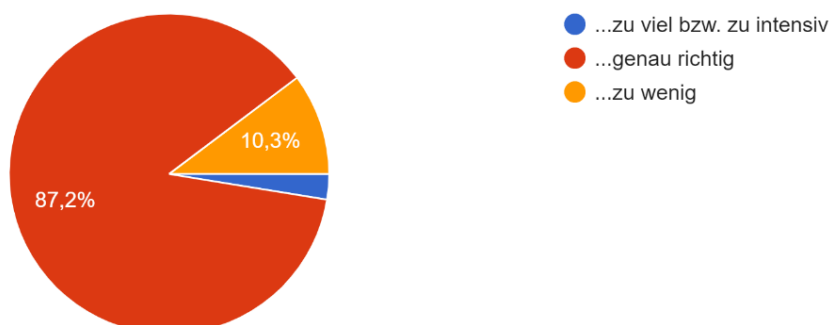


Abbildung 8: Umfrageergebnis Richtigkeit der Intensität der Begleitung «Begleitung erfolgt»

Sobald sich die neue Leitungsperson in den täglichen Arbeiten sicher fühlt, soll die Begleitung in gemeinsamer Absprache reduziert werden und in eine punktuelle Unterstützung übergehen.

#### **4.4 Langfristige Unterstützung (punktuell)**

Nach einer intensiven Begleitung in den ersten rund vier Wochen folgt eine Verlagerung der Schwerpunkte. War in den ersten Wochen die Erlangung der Sicherheit in den täglichen Arbeiten und das Einfinden im neuen Team im Vordergrund, stehen in den kommenden Wochen und Monaten die vertiefte Einarbeitung in die Leitungsaufgaben und in die Leitungsfunktion an. Dabei soll zunehmend von einer regelmässigen in eine situative Begleitung gewechselt werden.

In der Lern- und Integrationsphase (ab ca. 5 Wochen) sollen die anstehenden Arbeiten besprochen und die kommenden Tage geplant werden. Die neue Leitungsperson erledigt die Arbeiten selbstständig und stellt bei Bedarf Rückfragen. Die externe Begleitung steht telefonisch oder auf Abruf zur Verfügung. Ungefähr wöchentlich soll ein Treffen stattfinden, bei dem vergangene Arbeiten kontrolliert, Probleme gelöst oder Fragen beantwortet werden. Die nächsten Arbeiten sind zu planen und es ist auf mögliche Schwierigkeiten hinzuweisen.

In der Stabilitäts- und Akzeptanzphase (ab ca. 3 Monaten) nimmt die Intensität der Begleitung immer mehr ab. Die Zeiträume zwischen den physischen Treffen werden verlängert und auch die Treffen werden zunehmend kürzer. Die Begleitung tritt mehr und mehr in den Hintergrund und steht vor allem noch bei Fragen zur Verfügung.

Laut Umfrageergebnis bei den Finanzfachleuten Aargauer Gemeinden gehen die Meinungen bei der Dauer des Engagements der externen Begleitung auseinander. Während die erste Gruppe (Begleitung erfolgt) mit 50% für das erste Jahr begleitet wurden, sind bei der zweiten Gruppe (Begleitung erwünscht, aber nicht erfolgt) 80% der Befragten der Meinung, dass die Begleitung bis maximal 6 Monate zur Verfügung stehen sollte.

Wie lange hat sie/er dich begleitet (wie lange ist die Begleitung geplant)?

40 Antworten

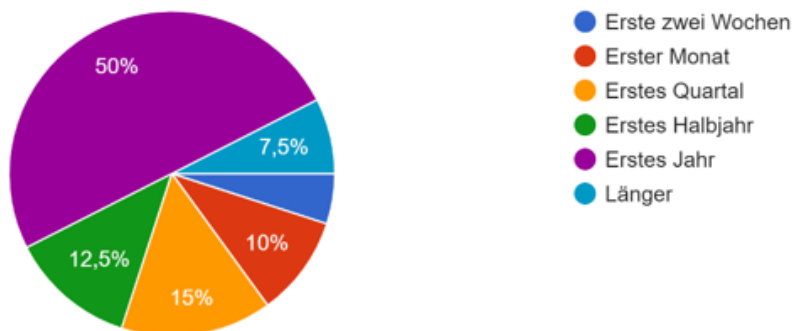


Abbildung 9: Umfrageergebnis Dauer der Begleitung «Begleitung erfolgt»

Wie lange hätte die externe Begleitung zur Verfügung stehen sollen?

10 Antworten

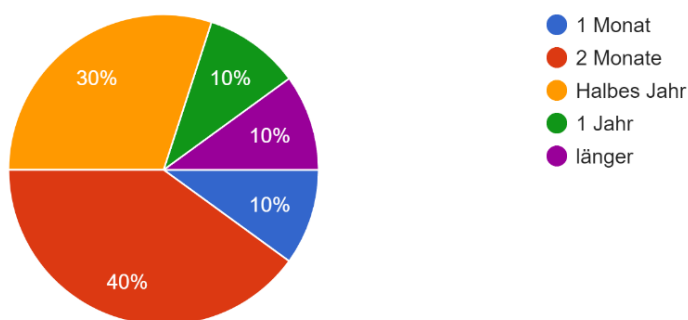


Abbildung 10: Umfrageergebnis Dauer der Begleitung «Begleitung erwünscht»

Aus Sicht der Verfasserin sollte zumindest die Möglichkeit bestehen, situativ während eines ganzen Jahres eine Begleitung kontaktieren zu können. Die Arbeiten auf der Abteilung Finanzen einer Gemeinde kennen einen jährlichen Rhythmus. So werden Budget oder Rechnungsabschluss, aber zum Beispiel auch eine Fakturierung von Arenbeiträgen oder Wasserrechnungen jeweils einmal jährlich durchgeführt. So könnten in vielen Bereichen fachliche Fragen auch nach einem halben Jahr auftauchen und die Begleitung könnte eine gute Unterstützung punktuell gewährleisten.

#### **4.5 Zusammenarbeit im Team und mit den politischen Gremien**

Die Zusammenarbeit im Team und mit den politischen Gremien ist als Leitung der Abteilung Finanzen enorm wichtig. Zwar werden im Kapitel 2.2.1 (Beschreibung der Anspruchsgruppen) die Behörden- und Kommissionsmitglieder nur als sekundäre Kunden bezeichnet, jedoch nehmen diese in der täglichen Arbeit einen hohen Stellenwert ein. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat und den Kommissionen (insbesondere der Finanzkommission) ist für die Zufriedenheit der Leitungsperson Finanzen sehr wichtig.

Die externe Begleitung muss die neue Leitungsperson proaktiv darauf hinweisen, wenn die Meinungen des Gemeinderats oder der Finanzkommission abgeholt oder über wichtige Arbeitsschritte informiert werden soll. Zudem kann die externe Begleitung als neutrale und aussenstehende Person das gegenseitige Verständnis fördern und bei Missverständnissen zwischen der Leitungsperson und dem Gemeinderat oder der Finanzkommission neutral vermitteln.

## 5 Nutzen einer optimalen Einarbeitung

In der strategischen Personalarbeit des Gemeinderates sind die Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen. Mangelnde Fachkenntnisse und Überforderung mit den teilweise komplexen Abläufen und Verfahren in öffentlichen Verwaltungen führen zu Fehlern und Versäumnissen, die Gemeinden schnell einmal in Schieflage bringen können (Gretener, Reichlin-Zobrist, & Schmid, 2017).

Die Aufgabe des Gemeinderates ist es also, die Fachpersonen optimal auf ihre Aufgabe vorzubereiten und ihnen die nötige Hilfestellung zur Verfügung zu stellen. So werden die besten Voraussetzungen für eine gute und erfolgreiche Einarbeitung geschaffen. Es können dadurch Fehler, welche finanzielle Folgen nach sich ziehen, vermieden werden.

Zudem können bei einem optimalen Onboarding-Prozess die Produktivität und die Motivation der neuen Mitarbeitenden gesteigert werden. Die neue Leitungsperson erlangt Sicherheit in der täglichen Arbeit und in ihrer Führungsaufgabe. So wird auch die Verbundenheit mit dem Team der Gemeinde früher gestärkt. All diese Tatsachen führen dazu, dass weniger Kündigungen bereits in der Anfangsphase erfolgen.

In der Umfrage der Finanzfachleute der Aargauer Gemeinden hat sich gezeigt, dass knapp 80% der Meinung sind, dass ein Onboarding-Prozess für alle neuen Leitungspersonen anzubieten ist.

**Soll deiner Meinung nach der Gemeinderat eine externe Begleitung bei allen neuen Leitungspersonen der Abteilung Finanzen auf kleinen und mittleren Gemeinden ermöglichen, falls dies von der Leitungsperson gewünscht wird?**

118 Antworten

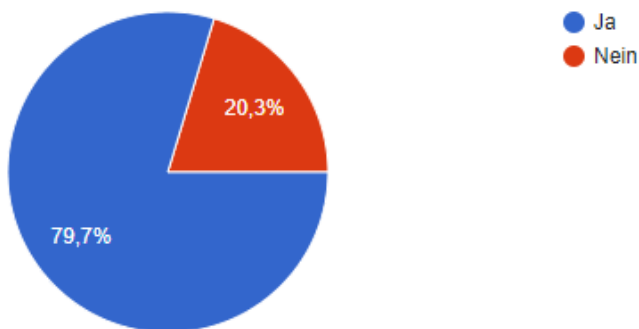


Abbildung 11: Umfrageergebnis unter Finanzfachleuten Aargauer Gemeinden

Ob ein Onboarding bei jeder neuen Leitungsperson effektiv gewünscht ist oder genutzt wird, soll in einem gemeinsamen Gespräch (Gemeinderat / Leitungsperson) nach Anstellung geklärt werden.

Es ist zudem wichtig, die neuen Leitungspersonen gut in ihnen unbekanntem Software-Programmen oder Aufgaben zu schulen. Dies darf auch bei bestehenden Mitarbeitenden nicht vergessen werden. Die Förderung von Aus- und Weiterbildung ist für alle Angestellten zu ermöglichen. Diese Förderung seitens Arbeitgeber ist eine Wertschätzung an die Arbeitnehmenden, was wiederum zu einem guten Arbeitsklima beiträgt. Auch wenn es den Anschein macht, dass Arbeitnehmende vermehrt nach Aus- und Weiterbildungen den Arbeitgeber wechseln, ist es doch für die Arbeitgeberattraktivität unerlässlich, diese Aus- und Weiterbildungen zu unterstützen. Bei neuen Leitungspersonen trägt es ausserdem dazu bei, dass nebst dem persönlichen Onboarding-Prozess Wissen und Können angeeignet wird, welches zur Sicherheit in der täglichen Arbeit beiträgt. Auch dies hilft, Kündigungen zu vermeiden.

Wieviel die Kündigung des bisherigen Mitarbeitenden und die Neuanstellung eines Neuen kostet, lässt sich nicht genau beziffern. Jedoch ist klar, dass dies mit erheblichen Kosten verbunden ist. So fallen interne Kosten (z.B. Zeitaufwand Ausschreibung, Inserate, Einstellungsprozess, etc.) aber auch externe Kosten (z.B. Headhunter, externe Überbrückung, etc.) an. Es ist folglich oberstes Ziel in der Personalführung einer Gemeinde, Kündigungen zu vermeiden und die Mitarbeitenden langfristig an die Gemeinde zu binden.

Eine optimale Unterstützung der Mitarbeitenden und insbesondere der Leitungspersonen bei Stellenantritt mittels eines Onboardings lässt sich also langfristig betrachtet gut begründen, damit diese Personalwechselkosten nicht innert kürzester Zeit erneut auftreten. Zudem sind Anreize am Anfang, aber auch während des ganzen Anstellungsverhältnisses (z.B. Weiterbildungsbeiträge, Möglichkeiten für Auszeiten (Sabbaticals), Pensumsreduktionen, Homeoffice, etc.) zu ermöglichen. So kann das Personal langfristig gehalten und hohe Kostenfolgen infolge Kündigungen vermieden werden.

## **6 Schlusswort**

Die Verfasserin untersuchte in dieser Arbeit, welche Unterstützung es braucht, wenn eine neue Leitungsperson Finanzen auf einer kleinen oder mittleren Aargauer Gemeinde angestellt wird. Sie bezeichnet die zeitliche und fachliche Unterstützung genauer und begründet die Notwendigkeit und den Nutzen. Einem Gemeinderat wird aufgezeigt, welche Begleitung nötig ist und warum sich allfällige finanziellen Aufwände langfristig lohnen.

Folgende Punkte für das Onboarding sind aufgrund der gemachten Ausführungen zu beachten:

- Externe fachkundige Person für ein Onboarding ist zu suchen und zu beauftragen
- Vorbildung und Erfahrung der Leitungsperson sind bei der Planung des Onboardings mit-einzubeziehen
- Intensität des Onboarding-Prozesses in der Anfangsphase ist zu bestimmen
- Punktuelle Unterstützung während eines Jahres ist zu ermöglichen

Folgende Nutzen begründen gemäss den vorhergehenden Kapiteln ein Onboarding:

- Optimale Einarbeitung und Hilfestellung wird durch Gemeinde ermöglicht
- Prozesse werden schneller verstanden und Aufgaben korrekt ausgeführt
- Kostspielige Fehler aufgrund falscher Ausführungen werden vermieden
- Mitarbeiterbindung wird kurz- und langfristig gestärkt
- Kündigungen in der Anfangsphase und somit erneute Personalwechselkosten werden vermieden

Die Verfasserin empfiehlt aufgrund der vorhergehenden Ausführungen, ein Onboarding bei allen Leitungspersonen auf Finanzabteilungen von Aargauer Gemeinden beim Start in der neuen Arbeitsstelle zu ermöglichen.

## **Literatur- und Quellenverzeichnis**

Branche Öffentliche Verwaltung Schweiz. (2016). *www.ov-ap.ch*.

Brenner, D. (2020). *Onboarding – Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren (2. Auflage)*. Rödermark: Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

Gretener, B., Reichlin-Zobrist, Y., & Schmid, K. (2017). *Einmaleins der Kommunalpolitik*. Lengnau: Institut für Public Management (ipm).

Rauen, C. (2001). *Handbuch Coaching (4. Auflage)*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

*www.gemeinden-ag.ch*. (31. 01 2023). Von *www.gemeinden-ag.ch*. abgerufen

*www.gemeinden-ag.ch*. (07. 02 2023). Von *www.gemeinden-ag.ch*. abgerufen

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kernaufgaben der Gemeinden (Gretener, Reichlin-Zobrist, & Schmid, 2017)	4
Abbildung 2: Beispiel einer Stellenanzeige (www.gemeinden-ag.ch, 2023)	7
Abbildung 3: Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter (Brenner, 2020)	9
Abbildung 4: Umfrageergebnis Intensität der Begleitung «Begleitung erfolgt»	12
Abbildung 5: Umfrageergebnis Intensität der Begleitung «Begleitung erwünscht»	12
Abbildung 6: Umfrageergebnis fachliche Hilfe «Begleitung erfolgt»	14
Abbildung 7: Umfrageergebnis fachliche Hilfe «Begleitung erwünscht»	14
Abbildung 8: Umfrageergebnis Richtigkeit der Intensität der Begleitung «Begleitung erfolgt»	16
Abbildung 9: Umfrageergebnis Dauer der Begleitung «Begleitung erfolgt»	18
Abbildung 10: Umfrageergebnis Dauer der Begleitung «Begleitung erwünscht»	18
Abbildung 11: Umfrageergebnis unter Finanzfachleuten Aargauer Gemeinden	20