

GEMEINDERAT



Geschäft No. 4112A

Beantwortung der Kleinen Anfrage betreffend Fluktuation und Retention

Bericht an den Einwohnerrat
vom 26. März 2013

Inhalt	Seite
1. Ausgangslage	1
2. Antwort des Gemeinderates	1

1. Ausgangslage

Mit Datum vom 29.12.2012 reichte Andreas Bammatter (SP-Fraktion) eine Kleine Anfrage mit folgendem Wortlaut ein:

Im letzten AllInfo wurde unter Personelles die Eintritte und Austritte aufgeführt. Es fällt auf, dass in den Departementen Finanzen und Soziales „sehr viel Bewegung“ ist (MitarbeiterInnenverlust).

Zu den einzelnen Auswirkungen der Fluktuation zählen neben den Rekrutierungskosten für einen Nachfolger zunächst die Nebenfolgen der Vakanz: Arbeit muss während des Fehlens eines Mitarbeiters auf andere Personen umverteilt werden, Kollegen wie Geschäftspartner haben zeitweise keinen kompetenten Ansprechpartner, Deadlines für Projekte geraten unter Druck. Wenn Schlüsselpersonen und zentrale Know-How-Träger aus Projekten verschwinden, können insbesondere wissensintensive Vorhaben als Ganzes gefährdet sein. Nicht zu unterschätzen sind auch die Auswirkungen auf das Betriebsklima: das Fortgehen von Kollegen löst oftmals Irritation und Verunsicherung unter den Zurückgebliebenen aus. (Karin Hirschfeld, Berlin 2006)

Fluktuationsrate

Frage 1: Wie sieht die Fluktuationsrate (ohne LehrerInnen) in unserer Gemeinde für die Jahre 2010-2012 aus?

Neben einer Erhebung der freiwilligen Fluktuation in den einzelnen Bereichen gehören auch Messwerte wie Fehlzeiten zu den „Frühwarnsystemen“ der Mitarbeiterfluktuation.

Fehlzeiten-Quote

Frage 2: Welche Werte werden bzgl. Fehlzeiten in den Jahren 2010-2012 verzeichnet?

MitarbeiterInnenbindung

Eine Deloitte-Studie kommt zu folgendem Ergebnis: „it takes up to six months to get new employees working reasonably proficiently. It takes 18 months to get them integrated into the culture of an organisation and it takes 24 months before they really know the strategy and the business they have joined“ (Birchfield, 2001)*

Frage 3: Was tut die Verwaltung für eine gute Mitarbeiterbindung bzw. welche Strategien werden bzgl. Personalentwicklung, Aufgabengestaltung, geeignete Führungsinstrumente und Anreizsysteme angewendet?

2. Antwort des Gemeinderates

Fluktuationsrate

Im Jahr 2012 hat sich in personaltechnischer Hinsicht tatsächlich viel bewegt. Die Fluktuationsrate ist im Vergleich zu den Vorjahren und im Vergleich zum Niveau im öffentlichen Sektor überdurchschnittlich hoch. Einen grossen Anteil an der verhältnismässig hohen Fluktuation trägt die Hauptabteilung Soziale Dienste – Gesundheit. Zurückzuführen ist dies hauptsächlich auf die Reorganisation und die Professionalisierung der Verfahren im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten diese Veränderungen nicht mittragen und verliessen die Gemeindeverwaltung.

Die Austritte in den übrigen Bereichen der Gemeindeverwaltung sind aus unterschiedlichen Beweggründen erfolgt. Eine Unzufriedenheit mit der Tätigkeit an und für sich oder der Entlohnung,

beschränkte Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder andere ähnliche Kündigungsgründe, die in einem Zusammenhang mit der Organisation stehen, könnten in der Tat mit ein Grund für eine Kündigung sein, was allerdings in jeder Unternehmung zu finden sein wird. Andere Gründe wie Pensionierung, Mutterschaft, Auswanderung, Neuorientierung sind Kündigungsgründe, die nicht von einer Organisation beeinflusst werden können. Da die Fluktuationsrate in den letzten vier Jahren unter dem schweizerischen Durchschnitt des öffentlichen Sektors lag, kann die Fluktuationsrate des vergangenen Jahres nicht als Referenzwert betrachtet werden.

Fluktuationsrate 2010:	4.84 %
Fluktuationsrate 2011:	5.47 %
Fluktuationsrate 2012:	10.53 % (exkl. Soziale Dienste – Gesundheit)
	15.67 % (inkl. Soziale Dienste – Gesundheit)

In diesem Zusammenhang zeigt aber auch, dass man bei einem durchschnittlichen Dienstalter von 11 Jahren (Wert per 31.12.2013) von einem sehr guten Wert sprechen kann. Die nachfolgende Aufstellung zeigt wie sich die Dienstjahre verteilen:

0 - 4 Dienstjahre:	56 Mitarbeitende
5 - 10 Dienstjahre:	21 Mitarbeitende
11 - 20 Dienstjahre:	30 Mitarbeitende
21 - 35 Dienstjahre:	21 Mitarbeitende

Fehlzeiten-Quote

Die Entwicklung der Fehlzeiten-Quote in den Jahren 2010 – 2012 korreliert nicht mit der Zunahme der Fluktuation im Jahr 2012. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Fehlzeiten-Quote sogar leicht abgenommen. Mit verschiedenen Massnahmen im Bereich des Gesundheitsmanagements wird ein stabiler Verlauf der Fehlzeiten angestrebt. Die Einführung einer betrieblichen Sozialberatung per 01.01.2013 ist beispielsweise eine Massnahme, die zu dieser Stabilität beitragen soll.

Fehlzeitenquote 2010:	3.59 %
Fehlzeitenquote 2011:	4.63 %
Fehlzeitenquote 2012:	4.24 %

Die Fehlzeitenquote setzt die gesamten tatsächlichen Absentz tage aufgrund von Krankheit oder Unfall ins Verhältnis zur gesamten Sollarbeitszeit.

MitarbeiterInnenbindung

Die Verwaltung überprüft regelmässig ihre Personal- und Führungsinstrumente. Bei Bedarf werden bestehende optimiert oder allenfalls neue eingeführt. Als Rahmen für die Führung von Mitarbeitenden gelten die Führungsgrundsätze der Gemeinde Allschwil. Die Führungsphilosophie hat eine Wirkung auf die Unternehmenskultur und auch das Teamklima, welche wiederum die Bindung von Mitarbeitenden beeinflussen können, dies eher in emotionaler Hinsicht.

Gemeindeverwalterin und Hauptabteilungsleitenden tauschen sich regelmässig zu Führungsthemen aus oder besuchen Weiterbildungen bzw. Seminare zu Führungsthemen. In Zukunft soll jedes Jahr ein zweitägiges Seminar für die Hauptabteilungsleitenden stattfinden, was der Wichtigkeit der Führungspolitik weiteres Gewicht gibt.

Das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG) wurde mittlerweile neu konzipiert und wird ab diesem Jahr flächendeckend eingesetzt. Das neue MAG ist ein zentrales Instrument im Hinblick auf Personalentwicklung und Aufgabengestaltung. Zudem ist es für die Vorgesetzten ein wichtiges Führungsinstrument. Ein wichtiger Baustein im neuen MAG ist das Thema „Berufliche Zukunftsperspektive und Förder-/Entwicklungsmassnahmen“. Dabei geht es einerseits um die Erkennung des Entwicklungspotenzial der Mitarbeitenden, andererseits aber auch um das Entwicklungsbedürfnis der Mitarbeitenden selber. Daraus werden Massnahmen zur individuellen Förderung und Entwicklung abgeleitet und im Rahmen der Möglichkeiten umgesetzt. Dies können

„off-the-job-Massnahmen“ (z. B. Fachliche Weiterbildung oder Persönlichkeitsbildung) oder „on-the-job-Massnahmen“ (z. B. Wechsel von Aufgabenbereichen, Erweiterung der Aufgaben bzw. der Verantwortung, Einbindung in Entscheidungen, Übertragung einer Projektleitung bzw. –mitarbeit) sein. Entscheidend ist, dass die Massnahmen mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und denjenigen des Arbeitgebers stimmig sind. Man muss dabei aber die Realität aufzeigen, dass in einer Organisation in der Grössenordnung der Gemeindeverwaltung Allschwil gerade die hierarchische Entwicklung schnell seine Grenze erreicht hat.

Ein weiterer Bestandteil des MAG's ist die Vereinbarung von Zielen, deren Erreichung im Folgejahr mit in die Gesamtbeurteilung einfliesst. Das Arbeiten mit Zielen ermöglicht unter anderem auch die Übernahme von Verantwortung für einen Arbeitsbereich, der sich ausserhalb des „normalen“ Aufgabenbereichs befinden kann.

Weitere Faktoren, welche die Mitarbeitendenbindung beeinflussen können, sind zum Beispiel die Entlohnung, die Gestaltung der Arbeitszeiten und die Arbeitsplatzsicherheit. Bei der Entlohnung hat die Verwaltung im Rahmen des Personal- und Besoldungsreglements einen begrenzten Spielraum, der vielleicht nicht immer mit dem Markt mithalten kann. Dies aber in erster Linie im Bereich von hochqualifizierten Mitarbeitenden. Bei tieferen Lohngruppen fällt der Vergleich zur Privatwirtschaft dafür eher positiv aus. Verschiedene Mitarbeiterbefragungen zeigen allerdings auch auf, dass die Entlohnung nicht ein entscheidendes Kriterium für Mitarbeiterzufriedenheit ist. Viel wichtiger sind Kriterien wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten wie es die Gemeinde Allschwil kennt oder die Arbeitsplatzsicherheit, welche im öffentlichen Sektor, zumindest was die konjunkturbedingte Sicherheit betrifft, um einiges höher ist.

GEMEINDERAT ALLSCHWIL

Präsident: Verwalterin:

Dr. Anton Lauber Sandra Steiner