



## «Diversity im HR-Prozess»

Diversity bzw. die Vielfalt Ihres Teams ist ein Aspekt, den Sie bei der Personalselektion und -entwicklung berücksichtigen müssen. Das Dilemma dabei: Sie sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich behandeln, aber auch auf verschiedenartige Bedürfnisse, Lebensumstände und Situationen der Mitarbeitenden individuell eingehen.

Dieser Leitfaden beleuchtet den HR-Prozess unter Diversity-Aspekten. Er soll für mögliche (bewusste oder unbewusste) Voreingenommenheit sensibilisieren und bietet Hilfestellung bei der persönlichen Auseinandersetzung mit der Thematik.



Stellenplan/Budget, Stellenbeschreibung, Stelleninserat



### Vorgesetzte überlegen bei der Personalplanung

- Welche Aufgaben wird die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter haben?
- Wer sind unsere Kundinnen und Kunden, resp. Klientinnen und Klienten? Welche Bedürfnisse haben sie?
- Welche Kompetenzen und Erfahrungen sind im Team notwendig, damit die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundschaft erfüllt werden können? Welche Vielfaltsmerkmale (z.B. Alter, Herkunft, Geschlecht, Sprache, Migrationserfahrung, Religion etc.), resp. Perspektiven fehlen?
- Muss ich Personen mit bestimmten Vielfaltsmerkmalen ausdrücklich ansprechen?
- Ich reflektiere meine persönlichen Ansichten. Welche Vorurteile habe ich allenfalls?

Beispiele:

- *Bedeutet Älterwerden für mich, dass jemand langsamer und vergesslicher wird und Mühe mit Veränderungen hat? Oder dass jemand erfahrener, gelassener und loyaler wird?*
- *Kann es sein, dass ich Personen mit Migrationshintergrund bezüglich ihrer Ausdrucksfähigkeit strenger beurteile und von ihnen Sprachdefizite erwarte, die sie entweder nicht haben oder welche für die Funktion nicht relevant sind?*
- Könnte ich die Stelle in einem Teilzeitpensum oder im Jobsharing ausschreiben, um den Kreis geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten zu erweitern?



### Massnahmen

- Formulieren Sie die Vielfaltsmerkmale<sup>1, 2</sup>, die für die Stelle notwendig sind und suchen Sie gezielt danach.

Beispiel:

*Sie suchen eine qualifizierte Frau für eine anspruchsvolle Position und vermuten, dass sich wenige Frauen bewerben werden. Dann verteilen Sie das Inserat in Berufsnetzwerken von Frauen<sup>4</sup>.*

- Sprechen Sie im Stelleninserat<sup>2, 3</sup> die untervertretene Zielgruppe spezifisch an.

Beispiel:

*«Die Stadtverwaltung erbringt Dienstleistungen für eine vielfältige Bevölkerung. Eine ausgewogene Vertretung unterschiedlicher Vielfaltsmerkmale in unseren Teams hilft, die Bedürfnisse der Kundschaft besser zu verstehen. Für diese Position freuen wir uns besonders über Bewerbungen von Personen mit Migrationserfahrung.» oder «...ermutigen wir lebenserfahrene Personen ausdrücklich, sich zu bewerben.»*

- Gehen Sie die Nachfolgeplanung mit Stellvertretungsregelungen<sup>14</sup> an. Eine Stellvertretung bietet sich als Übungsmöglichkeit für Personen an, welche die Kriterien für eine Position (noch) nicht erfüllen.



Beurteilung Dossier, Vorbereitung Interviews, Bewerbungsgespräch, Auswahl, Lohnfestsetzung

## **Vorgesetzte überlegen bei der Personalgewinnung**

- Bei der Dossierbearbeitung: Haben wir Vorurteile<sup>6</sup> in unserem Arbeitsbereich als Team, als Einzelperson? Beispielsweise zu Alter, Herkunft, Frau, Mann, Kind, Schwangerschaft, Familienverantwortung, Teilzeitarbeit<sup>8, 9, 10</sup>...
- Welche unausgesprochenen Regeln schränken unseren Blick eventuell ein? Wo sind wir allenfalls festgefahren mit unserer Praxis im Arbeitsalltag?

Beispiele:

- Habe ich schon einmal gesagt oder gedacht: «SIE ist noch nicht so weit.»? Hätte ich in derselben Situation gesagt oder gedacht: «ER ist noch nicht so weit.»?
- Bin ich mir bewusst, dass Frauen sich selber strenger beurteilen, als Männer?
- Traue ich einer Person mit offensichtlich fremdländischem Aussehen oder auffälligem Akzent möglicherweise nicht zu, die Aufgabe gut zu erledigen, genauso gut, wie bei einer Schweizerin oder einem Schweizer?
- Wäre es möglich, jemanden mit einer Behinderung oder einer Beeinträchtigung einzustellen?

## **Massnahmen**

- Berücksichtigen Sie unterschiedliche Kandidatinnen und Kandidaten für die Auswahl zum Erstinterview bezüglich Alter, Herkunft, Geschlecht etc.

Beispiele:

- Überprüfen Sie zuerst alle Bewerbungen einer untervertretenen Gruppe (z.B. Frauen) und wählen Sie die drei besten Bewerbungen aus. Überprüfen Sie danach die anderen Bewerbungen und wählen Sie ebenfalls die drei besten Bewerbungen aus. Erst dann machen Sie den direkten Vergleich und entscheiden, wen Sie zum Bewerbungsgespräch einladen wollen.
- Laden Sie die beste Frau oder die älteste Person unter den Bewerbenden zusätzlich ein.
- Bauen Sie beim Auswahlprozess Reflexionszeit ein, sowohl für die Vor- als auch Nachbereitung des Interviews.
- Fragen Sie nach ausserberuflich erworbenen Kompetenzen (z.B. Führungserfahrung aus Vereinspräsidium, Projektleitung, Mediation, Konfliktbearbeitung) und rechnen Sie diese an.
- Seien Sie sensibel dafür, dass Frauen sich selber kritischer beurteilen, als Männer.
- Anerkennen Sie, dass ein Migrationshintergrund auch eine gute Ressource sein kann.
- Anerkennen Sie Anpassungsleistungen von Angehörigen anderer Sprachgruppen.
- Berücksichtigen Sie bei gleicher Qualifikation die Person mit dem untervertretenen Vielfaltsmerkmal.
- Setzen Sie Interviewteams möglichst divers zusammen bezüglich Alter, Geschlecht etc.



Einarbeitung, Personalführung, Arbeitsklima, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

## **Vorgesetzte überlegen bei Personaleinsatz und -erhaltung**

- Achte ich auf eine ausgewogene Vertretung unterschiedlicher Vielfaltsmerkmale, wenn ich Teams, Projekt- und Arbeitsgruppen zusammensetze? Oder wenn ich Mitarbeitende in Kommissionen oder Gremien entsende?
- Gibt es Benachteiligungen in meinem Tätigkeitsbereich, die ich korrigieren sollte, z.B. bezüglich Lohn<sup>5</sup> oder Beförderungen?
- Kann es sein, dass ich (unbewusst) «schubladiere»?<sup>6</sup>
- Wie kann ich für einen respektvollen Umgang<sup>6, 12, 13</sup> ohne Diskriminierung, Mobbing oder sexuelle Belästigung sorgen und damit ein gutes Arbeitsklima schaffen?
- Wie kann ich besondere Lebensumstände wie Familienaufgaben (z.B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) in meinem Team berücksichtigen?
- Ermögliche ich einen guten Mix von Vollzeit und Teilzeit in meinem Team? Wie setze ich mich mit den Herausforderungen von flexibler Arbeitszeitgestaltung<sup>9</sup> auseinander?

## **Massnahmen**

- Berücksichtigen Sie für Projekte, Arbeitsgruppen, Spezialaufgaben und Delegationen Frauen und Männer, jüngere und ältere Mitarbeitende, auch Personen, die Teilzeit arbeiten.
- Seien Sie aufmerksam für die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden.

Beispiele:

- Thematisieren Sie Betreuungsgengpässe im Team, suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
- Ermöglichen Sie zur Entlastung Ihrer Mitarbeitenden Teilpensionierungen.
- Prüfen Sie flexible Arbeitszeitmodelle<sup>9</sup>, führen Sie ungewohnte Lösungen ein, probieren Sie in Testphasen, bevor Sie definitiv entscheiden.
- Besprechen Sie Themen wie Respekt und Diskriminierungsschutz<sup>12</sup> in Ihren Teamsitzungen.
- Schicken Sie Ihre (neuen) Mitarbeitenden und die Lernenden in die Respekt-Schulungen<sup>13</sup>.
- Besuchen Sie den Kurs «Interkulturell fit sein»<sup>13</sup> und melden Sie Ihre Mitarbeitenden an.
- Nehmen Sie Beratung<sup>7</sup> in Anspruch, bevor ein allfälliges respektloses Verhalten eskaliert.
- Passen Sie Ihre Kommunikation so an, dass Fremdsprachige und Personen mit geringen Sprachkompetenzen nicht ausgeschlossen werden.<sup>6, 11, 13</sup>
- Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitenden zusammen einen «Code of Conduct», in dem der Umgang mit Vielfalt thematisiert wird.
- Seien Sie Vorbild, indem Sie beispielsweise eine Politik der Null-Toleranz betreiben.

## **Instrumente**

- 1 [Stellenbeschreibung](#) und [Merkblatt Stellenbeschreibung](#)
- 2 Stelleninserat
- 3 Inseratbausteine in [Richtlinien Insertion](#)
- 4 Information [«Berufsnetzwerke von Frauen»](#)
- 5 [Lohntool](#)
- 6 Diversitätskompetenz: Begriffe, Konzepte und Tools

- 7 [Fachstelle Diversity: Kennzahlen](#) und fachliche Unterstützung
- 8 Personalamt: Informationen [«Vereinbarkeit](#) Beruf und Privatleben, Familienpflichten etc.»
- 9 [Leitfaden flexible Arbeitszeitgestaltung](#)

- 10 Wissen über den Einfluss der Teilzeitarbeit auf die Altersvorsorge
- 11 [Sprach-Bild-Leitfaden](#)
- 12 [Diskriminierungsschutz](#), Fürsorgepflicht als VG/Arbeitgeberin, Sensibilisierung-Prävention-Intervention

- 13 [Städtisches Weiterbildungsangebot](#):
  - Respekt-Schulungen
  - Kurs «Interkulturell fit sein»
  - Führungskurse
- 14 Stellvertretungsregelungen im Stellenbeschrieb nutzen

Alle aktualisierten Dokumente, bzw. Links dazu sind auf der Seite [Personalamt Diversity Management](#) zu finden.

Personalbeurteilung, Förderung, Beförderung



## Vorgesetzte überlegen bei der Personalentwicklung

- Wie erkenne ich Talente und Kompetenzen?
- Wirken Männer und Frauen, die eine (Be)Förderung einfordern, unterschiedlich auf mich?
- Habe ich Vorurteile<sup>6</sup> beim Einschätzen des Entwicklungspotenzials von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Beurteile und fördere ich sie je nach Geschlecht, Alter oder Herkunft unterschiedlich?

*Beispiel:*

*Denke ich vielleicht, dass eine Mitarbeiterin mit Kind nicht Vollzeit arbeiten wollen würde? Oder denke ich gar, dass sie dazu gar nicht in der Lage sei?*

- Was ist die Norm in meinem Arbeitsumfeld? Vollzeit, Teilzeit, Kleinpensum? Fixe Arbeitszeiten? Präsenzpflcht? Jobsharing?<sup>8, 9</sup>
- Wie beurteile ich Leistung und Motivation? Gibt es Unterschiede zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeitenden?
- Wie stehe ich zu Führung in Teilzeit? Wie kann sie funktionieren? Kann ich mir Jobsharing in Führungspositionen vorstellen?<sup>8, 9</sup>



## Massnahmen

- Beurteilen Sie Angehörige verschiedener Vielfaltskriterien differenziert.

*Beispiel:*

*Anerkennen Sie Anpassungsleistungen von Angehörigen anderer Sprachgruppen.*

- Eruieren Sie das vorhandene Potenzial Ihrer Mitarbeitenden, fördern Sie talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders. Besprechen Sie bei der Mitarbeitenden-Beurteilung die Entwicklungsperspektiven und füllen Sie den Entwicklungsplan aus.
- Trauen Sie Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter etwas zu, was sie oder er noch nicht gemacht hat. Damit zeigen Sie Respekt und Anerkennung.
- Anstatt zu sagen «Sie bringt die nötigen Voraussetzungen nicht mit.», fragen Sie «Was braucht sie, damit es gelingt?».
- Lassen Sie mit Mentoring oder Stellvertretungsfunktionen wertvolles Wissen erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die nächste Generation weitergeben.
- Motivieren Sie Frauen und Männer, auch ältere, gleichberechtigt für Weiterbildungen. Setzen Sie Massnahmen der Kompetenzerweiterung, wie beispielsweise Job-Enrichment, Job-Enlargement und Stellvertretungen als Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Mitarbeitenden ein.
- Setzen Sie sich mit blinden Flecken, Unconscious Bias, Stereotypen<sup>6</sup> auseinander. Eignen Sie sich dazu Wissen an und setzen Sie es im eigenen Wirkungsbereich ein.

*Beispiel:*

*Männer werden in der Stadtverwaltung Winterthur seit Jahren besser beurteilt als Frauen, Führungspersonen werden besser beurteilt als Mitarbeitende ohne Führungsfunktionen. Warum eigentlich?*

- Nehmen Sie ein Führungskoaching, eine Supervision oder Führungsbildung<sup>13</sup> in Anspruch.