

Protokollauszug vom

10.07.2019

Departement Kulturelles und Dienste / Personalamt:

Personalbefragung 2018: Massnahmen aufgrund der Personalbefragung

IDG-Status: teilweise öffentlich

SR.19.25.2

---

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Von den Berichten der Departemente und Bereiche betreffend Massnahmen aufgrund der Personalbefragung 2018 wird zustimmend Kenntnis genommen.
2. Die Departemente werden beauftragt:
  - die vorgeschlagenen Massnahmen umzusetzen und dem Stadtrat bis Ende 2020 Bericht über den Stand der Umsetzungen zu erstatten.
3. Das Personalamt wird beauftragt:
  - Massnahmen zur Förderung der Arbeitgeber/innen-Attraktivität umzusetzen. Dies beinhaltet die folgenden Aktivitäten
    - o Durchführung eines Projekts «Arbeitszeitenregelung» zur Förderung attraktiver Arbeitszeitmodelle und zur weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeiten.
    - o Durchführung einer Analyse der Bedürfnisse von jungen Arbeitsnehmenden gemäss Legislaturprogramm 2018 - 2022.
  - Massnahmen zur Reduktion der gesundheitlichen Beschwerden umzusetzen. Dazu zählen die folgenden Aktivitäten:
    - o Im Rahmen der Submission «Ausstattung Standard Arbeitsplatz» gelten Sitz- und Sitz-/Stehpulte als Standard. Die Pflicht zur Vorlage eines Arztzeugnisses für einen Sitz-/Stehpulte gemäss SR.15.65-1 vom 21.1.2015 wird per sofort aufgehoben.
    - o Angebot von Informationsveranstaltung zur Augengesundheit an verschiedenen Standorten der Stadtverwaltung
    - o Sensibilisierung der Führungspersonen durch eine obligatorische halbtägige Schulung im Rahmen der Einführung des neuen Absenzenmanagements.

- Massnahmen zur Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten umzusetzen. Dazu zählen die folgenden Aktivitäten:
  - o Durchführung eines Projekts zur Förderung der verwaltungsinternen Job-Rotation als Bestandteil des Legislaturprogramms 2018-2022.
  - o Durchführung eines Projekts Nachfolgeplanung als Teil der Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts.
- Massnahmen zur Förderung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln umzusetzen:
  - o Studie Klimaproblematik Superblock
- dem Stadtrat bis Ende 2020 Bericht über den Stand der Umsetzungen zu erstatten.

4. Die Departemente werden beauftragt, zwischen 8. und 21. August 2019 über die Führungslinie die Mitarbeitenden über diesen Beschluss und die jeweils für die Organisationseinheit vorgesehen konkreten Massnahmen zu orientieren.

5. Die Ergebnisse der Evaluation der Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze im Rahmen der Personalbefragung 2018 werden zur Kenntnis genommen. Der Stadtrat beauftragt die Stadtkanzlei mit Unterstützung des Personalamts, eine der kommenden Führungskonferenzen zum Thema Umsetzung der Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze auszurichten.

6. Dieser Beschluss wird am 22. August 2019 veröffentlicht (davon ausgenommen ist die Beilage mit den Massnahmen der Departemente / Bereiche).

7. Mitteilung an: Alle Departemente, Personalamt (auch zur Information der dezentralen Personaldienste), Stadtkanzlei / Kommunikation Stadt Winterthur.

Vor dem Stadtrat  
Der Stadtschreiber:



A. Simon

## **Begründung:**

### **1. Ausgangslage**

Die vierte Personalbefragung der Stadt Winterthur fand im Herbst 2018 statt. Die Resultate dieser Befragung wurden dem Stadtrat im Dezember 2018 präsentiert und den Departementen und Bereichen im Januar 2019 zur Verfügung gestellt, verbunden mit dem Auftrag, bis Ende Mai 2019 Massnahmen abzuleiten. Darüber hinaus erteilte der Stadtrat dem Personalamt den Auftrag, die Ergebnisse vertieft zu analysieren und bei Bedarf Massnahmen auf gesamtstädtischer Ebene vorzuschlagen (SR.19.25-1).

### **2. Ergebnisse der Analyse und Massnahmen auf Ebene Departemente / Bereiche**

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Themengebiete der Befragung, für die aus Sicht der Departemente, Bereiche und Ämter in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich Handlungsbedarf besteht und für die auch Massnahmen formuliert wurden (kleinere Verwaltungseinheiten gehen nicht in die Darstellung mit ein). Ergänzt wird die Tabelle mit der Häufigkeit, wie oft ein Thema als Problem identifiziert wurde sowie mit ausgewählten Beispielmassnahmen. Die ausführliche Zusammenstellung dieser Themengebiete pro Departement und Bereich mit den daraus abgeleiteten Massnahmen sind dem Antrag als Beilage angefügt.

Der grösste Handlungsbedarf liegt aus Sicht der verschiedenen Verwaltungseinheiten in den Themengebieten Gesundheitliche Beschwerden in Zusammenhang mit der Arbeit sowie Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln. Weiterer Optimierungsbedarf wird bei den Entwicklungsmöglichkeiten, der Information und Kommunikation, dem Arbeitsklima sowie dem Lohn gesehen. Es gilt zu berücksichtigen, dass zumeist Massnahmen formuliert wurden, die auch im Entscheidungs- und Einflussbereich der Departemente und Bereiche selbst liegen. Hinweise zum Handlungsbedarf auf Ebene der gesamten Stadtverwaltung sind nur vereinzelt abgegeben worden.

Für die Berichterstattung zuhanden des Stadtrats über den Stand der Umsetzung der Massnahmen Ende 2020 wird das Personalamt eine Umfrage bei den Departementen durchführen. Diese wird analog zur Personalbefragung 2014 konzipiert: Die tabellarische Übersicht der vorgesehenen Massnahmen der Departemente und Bereiche wird mit einer Spalte ergänzt, die der Einschätzung der Umsetzung dient. Anhand eines einfachen Ampelsystems kann beantwortet werden, ob die jeweilige Massnahme umgesetzt; teilweise umgesetzt oder nicht umgesetzt wurde. Eine zusätzliche Spalte steht zur Begründung der Einschätzung zur Verfügung. Die Bewertung der Umsetzung von Massnahmen auf Ebene Gesamtverwaltung wird von den verantwortlichen Fachstellen mit dem gleichen Ampelsystem vorgenommen. Die Befragung ist direkt nach den Herbstferien 2020 vorgesehen.

Tabelle 1: Themen und Beispielmassnahmen auf Ebene der Departemente und Bereiche

<b>Themengebiet</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Beispielmassnahmen</b>
Gesundheitliche Beschwerden	19	Teampausen einführen; Angebote des Sportamtes bekannt machen; Schulungen zu Gesundheit und Work-Life-Balance; ruhiges Arbeiten mit Notebooks in Fokusräume
Arbeitsplatz und Arbeitsmittel (inklusive Superblock)	16	Neue Strukturierung der Arbeitsplätze im Grossraumbüro; Abgabe Laptops an alle MA
Entwicklungsmöglichkeiten	14	Mitarbeitenden füllen mit direkten Vorgesetzten Entwicklungsplan aus; MAB als Entwicklungsinstrument besser nutzen; Führungs- und Fachspezialisten-Funktionen werden (wenn möglich) durch interne Bewerber/innen besetzt
Information und Kommunikation	13	Verstärkung der Informationsvermittlung über das neue Intranet; Informationswand einführen
Arbeitsklima (inklusive Konflikte)	11	Teambildungsanlässe; Neugestaltung von Gefässen für Rückmeldungen/Anliegen der MA und Kader; Supervision
Checkup-Frage: Lohn	11	Lohnfrage in die MABs integrieren; stetig aktives kommunizieren des (neuen) Lohnsystems; Lohnvergleiche durchführen
Arbeitsorganisation	7	Vertiefte Analyse der internen Kernprozesse in Auftrag gegeben; Strukturierte Rückfrage bei Mitarbeitenden
Checkup-Frage: Anerkennung & Feedback	6	Führungsworkshops mit Schwerpunkt Feedback; Erweiterte MAB-Schulung
Direkte/r Vorgesetzte/r	5	Kader reduziert Projekte und zeigt sich wieder an der «Basis»; Führungsworkshops
Arbeitsbedingungen (inklusive Attraktivität, Mitsprache)	4	Verständnis für Formen der Partizipation schärfen
Arbeitsinhalt	2	Koordinierte Vorhabenplanung mit Prioritätensetzung; Anpassungen von Stellenbeschrieben
Negative Gefühle und Stimmungen	2	Optimierung der betrieblichen Prozesse
Arbeitskleidung / Ausrüstung	2	Konzept zur Arbeitssicherheit (inkl. Bekleidung, Mobilität, Arbeitsmittel)
Aufbauorganisation	2	Projekt zur Überprüfung Organisation
Schichtplan	1	Bedürfnisse mittels Umfrage abholen

### 3. Ergebnisse der Analyse und Massnahmen auf Ebene Gesamtverwaltung

Mit ihrer aktuellen Arbeitssituation sind 58 Prozent der städtischen Mitarbeitenden sehr zufrieden oder zufrieden. Das sind klar mehr als vor vier Jahren, aber immer noch weniger als bei den ersten beiden Befragungen. Auch wenn die Befragung nicht überall gute Resultate aufweist, so sind die Mitarbeitenden mit einem grossen Teil ihrer Arbeit zufrieden:

- Sehr gut bewertet werden die Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie der Kenntnisstand über die Ziele und Anforderungen der eigenen Arbeit.
- Gute Noten erhalten die Arbeitsbedingungen, der Arbeitsinhalt, das Arbeitsklima, die Arbeitsorganisation und der Arbeitsplatz sowie die direkten Vorgesetzten.
- Befriedigend fallen die Bewertungen der Arbeitssituation, der Entwicklungsmöglichkeiten, der Gesundheit sowie der Information und Kommunikation aus.

Die Mitarbeitenden bezeichnen den Arbeitsinhalt, das Arbeitsklima, die Zusammenarbeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als motivierend. Da diese Punkte gut abschneiden, können sie als Stärke der Stadtverwaltung Winterthur bezeichnet werden. Mit 882 Nennungen ist der Lohn der am häufigsten genannte Aspekt bei der Frage «Wo drückt der Schuh».

Werden die Ergebnisse der vier bisher durchgeführten Befragungen miteinander verglichen, lassen sich folgende Entwicklungen feststellen:

- Positiv entwickelt bzw. sehr stabil verläuft die Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation, dem Arbeitsinhalt, dem Arbeitsklima und mit den direkten Vorgesetzten.
- Die Zufriedenheit mit der Information und Kommunikation hat sich nach einer sehr deutlichen Verschlechterung 2014 wieder vollständig erholt.
- Zwar hat sich die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen (insbesondere dem Lohn), der Arbeitssituation und den Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Attraktivität der Stadt Winterthur als Arbeitsgeberin insgesamt verbessert, die Verbesserung hat aber noch nicht den Stand der Befragungen von 2008 und 2011 erreicht.
- Verschlechtert haben sich hingegen die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln sowie die Bewertung der gesundheitlichen Beschwerden.

Um die Ergebnisse besser interpretieren zu können, wurden zusätzlich Gruppenunterschiede in den Beurteilungen ermittelt. Zu den untersuchten Einflussfaktoren gehören das Geschlecht, das Arbeitspensum, das Alter sowie das Innehaben einer Führungsfunktion. Dabei resultieren die folgenden Unterschiede:

*Geschlechtsspezifische Unterschiede:* Frauen geben – wie in der Befragung 2008, 2011 und 2014 – in der Regel positivere Urteile ab als ihre männlichen Arbeitskollegen: Sie sind mit den

Arbeitsbedingungen, dem Lohn, der Anerkennung bei guten Leistungen, der Regelmässigkeit des Feedbacks durch die Vorgesetzten häufiger zufrieden. Zudem empfinden Frauen ihre Arbeit öfter als sinnvoll und sie sind allgemein zufriedener mit den Vorgesetzten. Wie auch in den vorherigen Jahren leiden Frauen öfter an gesundheitlichen Beschwerden aufgrund der Arbeit.

*Arbeitspensum:* Mitarbeitende mit tieferen Arbeitspensum sind mit den meisten Punkten zufriedener als Mitarbeitende, die mehr arbeiten. So etwa mit der Regelmässigkeit von Besprechungen, dem Lohn, den Arbeitsbedingungen, dem Arbeitsklima und der Zusammenarbeit. Auch fühlen sie ihre Leistungen eher anerkannt und würden sich öfter erneut auf ihre Stelle bewerben.

*Alter:* Hinsichtlich des Alters lässt sich 2018 kein eindeutiger Trend feststellen. Gewisse Aspekte werden von jüngeren Mitarbeitenden positiver bewertet, etwa die Zufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten. Auch sind jüngere Mitarbeitende öfter der Meinung, die nötige Unterstützung zu erhalten. Andere Aspekte, wie etwa die Sinnhaftigkeit der Arbeit, der optimale Einsatz der Fähigkeiten, der Lohn oder der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel, erhalten von den älteren Mitarbeitenden eine bessere Bewertung.

*Führungsfunktion:* Vergleichbar mit den Ergebnissen der vorangegangenen Befragungen geben Mitarbeitende mit Führungsfunktion in beinahe allen Aspekten positivere Urteile ab als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Aufgrund der lediglich befriedigenden ausfallenden Bewertung in und zudem wenig positiv verlaufenden Entwicklung der Themengebiete Arbeitgeber/innen-Attraktivität, Lohn, Entwicklungsmöglichkeiten, Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln sowie Gesundheitliche Beschwerden werden diese Aspekte ausführlicher beschrieben und es werden Massnahmen zu deren Verbesserung festgelegt.

### **3.1 Arbeitgeber/innen-Attraktivität und Lohn**

Aufgrund der engen Verbindung der Arbeitgeber/innen-Attraktivität und dem Lohn werden diese Themen gemeinsam behandelt. In der aktuellen Befragung sind nur die Hälfte der Mitarbeitenden (51 %) der Ansicht, die Stadt Winterthur sei eine attraktive Arbeitgeberin. Dieser Wert hat sich im Laufe der Jahre stark verändert: gaben 2008 und 2011 noch ca. 75 % der Befragten an, dass die Stadt Winterthur eine attraktive Arbeitgeberin sei, so waren es 2014 nur 36 %. Als die grössten Einflussfaktoren auf die Attraktivität der Stadtverwaltung konnten der Lohn, die Arbeitszeitregelungen, der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel sowie die Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert werden. Die Attraktivität wird über alle Altersgruppen hinweg ähnlich wahrgenommen. Je nach Altersgruppe spielen die Einflussfaktoren aber eine unterschiedliche Rolle. So ist die Arbeitszeitregelung für jüngere Mitarbeitende weniger wichtig. Hingegen wird ein gutes Arbeitsklima als attraktiv wahrgenommen. Bei älteren Mitarbeitenden spielt die Arbeitszeitregelung und der Inhalt

der Arbeit eine besonders wichtige Rolle. Ein guter Lohn ist für alle Altersgruppen ein wichtiger Faktor.

Die Zufriedenheit mit dem Lohn hat sich, ähnlich wie die Arbeitgeber/innen-Attraktivität, zwar verbessert (von 31 % 2014 auf 41 % 2018), hat jedoch bei weitem noch nicht das Niveau der Befragungen von 2011 (54 %) und 2008 (56 %) erreicht. Auch bei der Frage, ob die gesamte Entlohnung (Zulagen, Ferien, Sozial- und Nebenleistungen, Lohn) den Vorstellungen entspricht, zeigt sich eine vergleichbare Entwicklung wie bei der Zufriedenheit mit dem Lohn. Hinzu kommt, dass der Lohn bei der Frage «Wo drückt der Schuh» mit Abstand am häufigsten genannt wurde.

Wichtig zu berücksichtigen ist der Sachverhalt, dass zu erwartenden positiven Auswirkungen der Revision des Personalstatuts in der Personalbefragung von 2018 noch nicht zum Tragen kamen. Dazu zählen die Einführung einer fünften Ferienwoche für alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung sowie die Entkopplung der Lohnmassnahmen von der Mitarbeitenden-Beurteilung und die Einführung von individuellen Lohnmassnahmen.

Aufgrund der geschilderten Wirkmechanismen und Einflussfaktoren auf die Arbeitgeber/innen-Attraktivität und zu denen gezielten Verbesserung sind die nachfolgenden Massnahmen umzusetzen:

- Zur Steigerung der Arbeitgeber/innen-Attraktivität für ältere Mitarbeitende der Stadtverwaltung Winterthur ist die Durchführung eines Projekts «Arbeitszeitenregelung» zur Förderung attraktiver Arbeitszeitmodelle und zur weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeiten geplant. Dieses Anliegen wurde bereits im Rahmen des Projekts Revision Personalstatut aufgenommen jedoch, ausser der Einführung einer 5. Ferienwoche für alle Mitarbeitenden, nicht weiterbearbeitet. Die Projektleitung liegt beim Personalamt, der Projektstart ist für 2021 vorgesehen. Finanzielle Mittel von Fr. 60'000.- für Dienstleistungen Dritter sind bereits im IAFP ab 2021 budgetiert.
- Um die Attraktivität der Stadtverwaltung Winterthur für junge Mitarbeitende und auch für zukünftige junge Mitarbeitende gezielt fördern zu können, wird eine Analyse der Bedürfnisse von jungen Arbeitnehmenden durchgeführt. Diese ist Teil des Legislaturprogramms des Stadtrats von 2018 - 2022 und beginnt 2020. Ergebnisse werden dem Stadtrat 2021 vorgestellt. Die Projektleitung liegt beim Personalamt. Für das Vorhaben sind Fr. 50'000.- für Dienstleistungen Dritter im Budget 2020 eingestellt.
- Gemäss Resultat der Zusatzauswertungen der Befragung 2018 liegt der grösste Hebel für eine Verbesserung der Arbeitgeber/innen-Attraktivität in der Verbesserung der Zufriedenheit mit dem Lohn sowie mit den Nebenleistungen. Eine positive Wirkung sollte sich bereits mit der Entkoppelung von der Mitarbeitenden-Beurteilung und der individuellen Lohnentwicklung sowie mit der Einführung der 5. Ferienwoche eingestellt haben. Wichtig ist jedoch auch für die kommenden Jahre genügend Mittel für Lohnmassnahmen bereitzustellen.

Weitere Massnahmen, die auch zur Förderung der Arbeitgeber/innen-Attraktivität beitragen, werden in den nachfolgenden Abschnitten angeführt.

### **3.2 Gesundheitliche Beschwerden**

Gesundheitliche Beschwerden, die in Zusammenhang mit der Arbeit auftreten, nehmen seit der Befragung 2011 kontinuierlich zu bzw. der Excellence-Wert nimmt kontinuierlich ab (von 56 % 2011 auf 47 % 2018). Insbesondere Kopfschmerzen, Nacken- und Schulterschmerzen sowie Schlafstörungen und Schlaflosigkeit haben sich verschlechtert. Auch wenn es sich dabei nicht um grosse Differenzen handelt, so ist doch der Trend beunruhigend. Auffällig im Vergleich zur vorangegangenen Befragung ist die signifikante Zunahme von Augenproblemen: Brennen, Rötung, Jucken, Tränen der Augen haben um 8 % zugenommen.

Eine zusätzliche Analyse hat ergeben, dass das gesundheitliche Wohlbefinden am Arbeitsplatz vor allem mit den positiven oder negativen Gefühlen verbunden ist, die in Zusammenhang mit der Arbeit erlebt werden (z.B. Zuversicht und Lebensfreude oder Angst vor Fehlern). Die nachstehenden Effekte liefern weitere wichtige Interpretationshinweise:

- Positive und negative Gefühle: Negative Emotionen wirken sich weitaus stärker auf das gesundheitliche Wohlbefinden aus als positive.
- Arbeitsbedingungen: Arbeitsplatz und Lohn wirken sich gleichermassen auf die Gesundheit aus, gute Entwicklungsmöglichkeiten haben keinen signifikanten Einfluss.
- Arbeitsbelastung: Eine gute Work-Life-Balance hat einen klar positiven Effekt auf das gesundheitliche Wohlbefinden, Stress während der Arbeit (Überforderung, Zeit für Hauptaufgaben, genug Zeit für Aufgaben) wirkt sich nicht in signifikantem Masse auf die Gesundheit aus.
- Arbeitsinhalt: Gefällt der Arbeitsinhalt, dann steigt auch das gesundheitliche Wohlbefinden. Ein optimaler Einsatz der Fähigkeiten, die Möglichkeit aktiv zur Qualitätsverbesserung beizutragen und die Sinnhaftigkeit der Arbeit zeigen dagegen keinen Effekt auf das Wohlbefinden.

Zur Erklärung der signifikanten Zunahme der Augenprobleme bei der Befragung 2018 wurden ebenfalls vertiefte Auswertungen vorgenommen. So treten Augenprobleme im Superblock markant häufiger auf als ausserhalb des Superblocks. Der negative Effekt des Gebäudes zeigt sich auch, wenn nach Alter, Geschlecht und Beschäftigungsgrad kontrolliert wird. Zudem treten Kopf-, Nacken- und Schulterschmerzen bei Mitarbeitenden im Superblock häufiger auf als bei anderen. Eine Zunahme von Augenproblemen lässt sich auch bei Mitarbeitenden von Stadtwerk und Stadtbus feststellen, die hauptsächlich in den neuen Gebäuden tätig sind. Trotz der Schwierigkeit, auf



Grundlage der vorliegenden Befragung kausale Zusammenhänge zwischen Gebäude und Beschwerden herzustellen, so liegt die Schlussfolgerung doch nahe, dass es hier zu einem negativen Effekt kommt.

Zur Verbesserung der gesundheitlichen Beschwerden der Mitarbeitenden werden die folgenden Massnahmen vorgeschlagen:

- Zur Reduktion der Augenprobleme werden Informationsveranstaltungen zur Augengesundheit an verschiedenen Standorten der Stadtverwaltung angeboten. Organisiert und durchgeführt werden die Veranstaltungen von der Fachstelle Betriebliches Gesundheitsmanagements im vierten Quartal 2019. Bei Bedarf kann ein Augenscreening für interessierte Mitarbeitenden bereitgestellt werden. Bereits 2016 wurde ein vergleichbares Angebot erfolgreich zur Verfügung gestellt.
- Damit Kopf-, Schulter- und Nackenschmerzen nachhaltig reduziert und auch vorgebeugt werden können, wird im Rahmen der Submission «Ausstattung Standard Arbeitsplatz» der aktuelle Standard der Büromöbel unter dem gesundheitlichen Aspekt überprüft. Im Sinne einer Prävention sind auch Sitz-/Stehpulte als Standard zu erklären und werden auf Antrag eines Bereichs beschafft; die Pflicht zur Vorlage eines Arzteugnisses für einen Sitz-/Stehpulte gemäss SR.15.65-1 vom 21.1.2015 ist aufzuheben.
- Mit dem Projekt Umsetzung eines neuen Absenzenmanagements in der Stadtverwaltung Winterthur ab 2020 findet auch eine Sensibilisierung der Führungspersonen für die Themen Gesundheit und Absenzen statt. Hierzu sind obligatorisch halbtägige Veranstaltungen für Führungspersonen eingeplant, analog den Führungsschulungen zur Revision des Personalstatuts. Verantwortlich für die Schulungen ist das Personalamt in Zusammenarbeit mit der Anbieterin / dem Anbieter, die / der den Zuschlag für die ausgeschriebenen Dienstleistungen für das Absenzenmanagement erhält. Die Durchführung ist für das erste Quartal 2020 vorgesehen. Finanzielle Mittel für die Schulungen sind in der Erfolgsrechnung 2020 des Personalamts enthalten.

### **3.3 Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten**

Mit den Entwicklungsmöglichkeiten sind die Mitarbeitenden wieder zufriedener als noch vor vier Jahren: waren es 2014 lediglich 49 % die sich zufrieden gezeigt haben, so sind es 2018 immerhin 53 %. Ebenfalls verbessert hat sich die Beurteilung der Zufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten und mit dem Weiterbildungsangebot. Die Ausgangswerte der Befragungen 2008 und 2011 konnten jedoch nicht erreicht werden und die Beantwortung liegt «nur» im befriedigenden Bereich. Signifikant verschlechtert hat sich leider die Zufriedenheit mit der Mitarbeitenden-Beurteilung. Wichtig zu berücksichtigen ist der Umstand, dass die Befragung noch vor der Einführung

des neuen Mitarbeitenden-Beurteilungs-Systems stattfand und zu erwartende positive Auswirkungen nicht in die Bewertungen eingeflossen sind. Um den positiven Trend bei den Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten weiter zu verfolgen, werden neben anderen Aktivitäten zwei zentrale Projekte durchgeführt:

- Zur Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten und der Attraktivität der Stadt Winterthur als Arbeitgeberin hat der Stadtrat das Projekt «Ermöglichung verwaltungsinterner Job-Rotation» in sein Legislaturprogramm aufgenommen. Verantwortlich für die Umsetzung des Projekts, das im ersten Quartal 2020 mit einer Bedarfsanalyse startet, ist das Personalamt.
- Mit der Einführung des neuen Kompetenzenmodells in der Stadtverwaltung Winterthur wurden Grundlagen für eine systematische Nachfolgeplanung gelegt. In der zweiten Jahreshälfte wird, darauf aufbauend, ein Projekt zur Nachfolgeplanung gestartet. Federführend ist das Personalamt.

### **3.4 Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln**

Bei der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln lässt sich, vergleichbar mit den Gesundheitlichen Beschwerden, über die Jahre hinweg ein negativer Trend feststellen. Besonders stark fällt dies bei der Bewertung der Zweckmässigkeit der Arbeitsumgebung ins Gewicht. Auch die Zufriedenheit mit den Arbeitsmitteln weist diese negative Entwicklung auf, auch wenn es sich dabei lediglich um kleinere Effekte handelt. Da die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln sowohl einen grossen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden als auch auf die Arbeitgeber-Attraktivität ausübt, kommt ihr eine besondere Bedeutung zu.

Vertiefte Auswertungen zur Klärung des Einflusses von Grossraumbüros, am Beispiel des Superblocks, weisen auf einen negativen Zusammengang hin: Im Superblock schneiden die Zweckmässigkeit der Arbeitsumgebung (Licht, Luft etc.) sowie der Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel insgesamt weniger gut ab als an anderen Standorten. Auch hier stellt sich die Frage, ob es an der Bürosituation im Superblock liegt oder eventuell an der Alterszusammensetzung. Während sich in den Altersgruppen 21 - 30, 41 - 50, 51 - 60 und über 60 Jahre eine Zufriedenheit feststellen lässt, bewerten die 31 bis 40-jährigen die Zweckmässigkeit der Arbeitsumgebung, den Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel im Superblock besser. Wird der Einfluss des Alters, des Beschäftigungsgrades und des Geschlechts ausnivelliert, wird der Arbeitsplatz und die Arbeitsumgebung im Superblock auch dann schlechter bewertet. Der Effekt ist allerdings gering.

Wie bereits bei den Augenproblemen erwähnt, ist dies kein «Superblock-Problem», sondern lässt sich auf Effekte der Bürostruktur und des Gebäudeklimas zurückführen. Ähnliche Bewertungen ergeben sich bei den neuen Gebäuden von Stadtwerk und Stadtbüro.

Sinnvolle Massnahmen zur Verbesserung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und den Arbeitsmitteln müssen dementsprechend auf die einzelnen Standorte und Bürostrukturen bezogen sein. Ansatzpunkte zur Verbesserung des Raumklimas und der Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung im Superblock liegen in der Verantwortung des Facility Managements und damit beim Bereich Immobilien. Hierzu wurde eine Studie zur Verbesserung der Klimaproblematik im Superblock gestartet.

Die Tabelle 2 gibt einen Überblick über Massnahmen, die auf Ebene Gesamtverwaltung vorgesehen sind. Zusätzlich zu den Themengebieten sind auch der Zeitraum der Umsetzung sowie die Zuständigkeit für die entsprechende Massnahme angegeben.

Tabelle 2: Übersicht über Themen und Massnahmen auf Ebene Gesamtverwaltung

Themengebiet	Massnahme	Zeitraum der Umsetzung	Zuständigkeit
Arbeitgeber/innen-Attraktivität	Projekt «Arbeitszeiten-Regelung»	Start 2021	Personalamt
	Projekt «Analyse der Bedürfnisse von jungen Arbeitnehmenden»	2020 - 2021	Personalamt
	Lohnmassnahmen	jährlich	Stadtrat / GGR
Gesundheitliche Beschwerden	Informationsveranstaltung zur Augengesundheit an verschiedenen Standorten der Stadtverwaltung	4. Quartal 2019	Personalamt
	Im Rahmen der Submission «Ausstattung Standard Arbeitsplatz» wird dem gesundheitlichen Aspekt besonderes Gewicht beigemessen. Sitz- und Sitz-/Stehpulte werden zum Standard erklärt (Aufhebung der Pflicht zur Vorlage eines Arzteugnisses).	Start 2019	Einkauf und Logistik Winterthur in Zusammenarbeit mit dem Personalamt
	Obligatorische halbtägige Veranstaltungen für Führungspersonen zum Thema Absenzenmanagement	1. Quartal 2020 und jährliche Nachschulungen für neue Führungspersonen	Personalamt
Entwicklungsmöglichkeiten	Projekt «Ermöglichung verwaltungsinterner Job-Rotation»	2020 - 2021	Personalamt
	Massnahmen und Aktivitäten zur Nachfolgeplanung als Teil der Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts	August 2019 - 2020	Personalamt
Arbeitsplatz und Arbeitsmittel	Studie Klimaproblematik Superblock	2019	Immobilien

#### 4. Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze

Mit dem SR.14.519-1, Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze – Verabschiedung und Umsetzungsmassnahmen, hat der Stadtrat die Departemente und das Personalamt beauftragt, die beschlossenen Werte und Grundsätze in der Legislaturperiode 2014 – 2018 umzusetzen. Eine zentrale Zielsetzung war dabei, dass alle Mitarbeitende die Unternehmenswerte kennen. Ausserdem wurde das Personalamt beauftragt, den Stadtrat über die Umsetzung der Massnahmen zu

informieren. Zusätzlich zum jährlichen Reporting über den Umsetzungsstand hat der Stadtrat beschlossen, die Personalbefragung zu nutzen und, nach Abschluss der Legislatur, den Umsetzungsstand der Unternehmenswerte zu evaluieren. (vgl. SR.16.215-1 und SR.17.305-1). Die Auswertungen der Fragen zu den Unternehmenswerten zeigen nun das folgende Bild:

- Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (Excellence-Wert 52 %) geben an, die Unternehmenswerte zu kennen. Jedoch haben 18 % der Befragten diese Frage nicht beantwortet. Wie gut man die Unternehmenswerte kennt, hängt vor allem vom Interesse an der Stadtverwaltung ab. Wer sich von sich aus über die Stadtverwaltung informiert, kennt die Unternehmenswerte besser als der Rest der Mitarbeitenden. Eine gute Arbeitsbelastung sowie eine gute Information und Kommunikation beeinflussen den Kenntnisstand ebenfalls positiv. Mitarbeitende im Superblock und solche mit einer Führungsfunktion oder einem höheren Pensum sind ebenfalls besser informiert.
- 52 % der Befragten geben an, dass die Unternehmenswerte im eigenen Bereich gelebt werden. Diese Frage wurde von jenen, die die Unternehmenswerte nicht kannten, auch seltener beantwortet. Der Anteil fehlender Werte liegt bei über einem Drittel der Befragten (37 %). Den grössten Einfluss auf diesen Aspekt der Unternehmenswerte übt das Arbeitsklima aus: wer mit dem Klima zufrieden ist, der gibt auch eher an, dass die Unternehmenswerte gelebt werden. Einen positiven Einfluss haben auch die Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeit. Das Interesse an der Stadtverwaltung und gute Vorgesetzte führen ebenso dazu, dass die Unternehmenswerte eher gelebt werden.
- Die Unternehmenswerte werden nur von einer Minderheit von 36 % als gute Orientierungshilfe bezeichnet. Auch hier liegt der Anteil fehlender Werte hoch (37 %). Mitarbeitende, die mit den Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten zufrieden sind, erachten die Unternehmenswerte eher als gute Orientierungshilfe. Eine gute Arbeitsbelastung und die Identifikation mit der Arbeit tragen ebenfalls zu einem positiven Urteil bei. Im Superblock und bei jüngeren Mitarbeitenden schneiden die Unternehmenswerte als Orientierungshilfe schlechter ab.

Nach vier Jahren Einführung neuer Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze lässt sich festhalten, dass die Umsetzung nur teilweise gelungen ist. Mit einem Kenntnisstand von 52 % ist die Zielsetzung, dass alle Mitarbeitenden die Unternehmenswerte kennen, nicht erreicht worden. Dass 52 % der Beteiligten angeben, die Werte werden in ihrem Bereich gelebt, ist deutlich positiver einzustufen, da dies weit über die blossen Kenntnis hinausgeht und impliziert, dass die Werte in das Alltagshandeln integriert worden sind. Aufgrund der eher allgemein gehaltenen Formulierung der Unternehmenswerte und der Heterogenität der Stadtverwaltung erstaunt es nicht, dass diese «nur» von 37 % als gute Orientierungshilfe betrachtet werden.

Eine erste Massnahme zur stärkeren und nachhaltigen Verankerung der Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze wurde im Herbst 2018 bereits umgesetzt: die Integration in das neue Kompetenzenmodell und damit auch in die jährliche Mitarbeitenden-Beurteilung.

Mit dem Ablauf der Legislatur und dem damit verbundenen vierjährigen Umsetzungszeitraum der Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze muss aufs Neue bestimmt werden, welche Zielsetzungen mit den Werten weiterhin verfolgt werden sollen und welche Massnahmen damit verbunden sind. Ein Feedback wird in einer Departements-Sekretär/innen-Konferenz eingeholt. Eine umfassendere Diskussion zur Umsetzung und weiteren Vertiefung der Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze sollte in einer der kommenden Führungskonferenzen erfolgen.

### **5. Allgemeines Fazit und Optimierungsmöglichkeiten**

Mit der Befragung 2018 konnten einige Neuerungen erfolgreich umgesetzt werden: eine Verkürzung und Optimierung des Fragebogens, die Anpassung des Layouts des Fragebogens an das Corporate Design der Stadtverwaltung, das Angebot von koordinierten Befragungen für Mitarbeitende mit geringen Deutschkenntnissen sowie eine deutlich höhere Anzahl an ausgewerteten Einheiten. Diese Verbesserungen sind auch für die nächste Befragung vorgesehen. Vom Statistischen Amt wurde die Begleit-Kommunikation der Befragung (zwei Winside-Beiträge) als auch die Einbettung der Befragung in die städtischen Führungsgefässe (Kaderinformation, Führungskonferenz und Donnerstagsitzung des Stadtrats) als vorbildlich eingestuft.

### **6. Kommunikation**

Die interne Kommunikation erfolgt zur Hauptsache über die Linie. Am 8. August wird im Intranet zudem eine allgemein gehaltene News-Meldung für alle Mitarbeitenden aufgeschaltet mit dem SRB als Beilage. Eine Medienkommunikation erfolgt nicht. Die Aufsichtskommission wird über die Ergebnisse und exemplarische Massnahmen informiert.

### **7. Veröffentlichung**

Der Anhang zum vorliegenden Beschluss wird nicht veröffentlicht, da es sich um eine interne Übersicht über die detaillierte Massnahmenplanung der Departemente und Bereiche handelt. Eine tabellarische und übersichtliche Zusammenfassung ist in der Begründung jedoch enthalten.

#### **Beilage:**

- Massnahmen der Departemente / Bereiche