



Protokollauszug vom

12.07.2023

Departement Präsidiales / Personalamt:

Kenntnisnahme «Diversity-Strategie Berichterstattung 2021 - 2022» und Auftrag zum Bericht gegenüber dem Stadtparlament

IDG-Status: teilweise öffentlich

SR.23.517-1

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Von der «Diversity-Strategie Berichterstattung 2021 - 2022» gemäss Beilage wird Kenntnis genommen.
2. Das Departement Präsidiales / Personalamt / Fachstelle Diversity Management wird beauftragt, den Bericht gemäss Ziff. 1 vorstehend in der vorberatenden Aufsichtskommission des Stadtparlaments zu präsentieren und anschliessend den Mitgliedern des Stadtparlaments zukommen zu lassen.
3. Dieser Beschluss samt beiliegender «Diversity-Strategie Berichterstattung 2021 - 2022» wird, nach erfolgter Information der Aufsichtskommission des Stadtparlaments gemäss Ziff. 2 vorstehend, veröffentlicht. Das Personalamt informiert die Stadtkanzlei über den betreffenden Zeitpunkt.
4. Die Medienmitteilung gemäss Beilage wird genehmigt.
5. Mitteilung (mit beiliegendem Bericht) an: alle Departemente und Stadtkanzlei; Personalamt, Fachstelle Diversity Management; Stadtkanzlei / Kommunikation.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:

A. Simon

Begründung:

1. Ausgangslage

Am 19. September 2016 beschloss das Stadtparlament mit einer entsprechenden Ergänzung der Organisationsverordnung der Stadtverwaltung (VOS), die damalige Fachstelle Gleichstellung und Chancengleichheit gesetzlich zu verankern und in eine neue Fachstelle «Diversity Management» zu überführen (GGR-Nr. 2015.63). Seit Oktober 2017 verfügt die Stadt Winterthur über eine eigene Diversity-Strategie. Gleichzeitig wurde die Fachstelle vom Stadtparlament zu einer regelmässigen Berichterstattung über die Umsetzung von Diversity-Anliegen in der Stadtverwaltung verpflichtet. Dies ist die dritte Berichterstattung der Fachstelle und betrifft die Periode 2021 - 2022.

2. Wichtigste Ergebnisse und Kernaussagen des Berichts

Der Schwerpunkt der dritten Berichtsperiode lag auf der weiteren Umsetzung der Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader der Stadtverwaltung. Die Berichterstattung gibt Auskunft über den Umsetzungsstand der Massnahmen. Sie beinhaltet zudem Kennzahlen zu Geschlecht und Führung auf der Ebene der Departemente und lässt erstmals einen Vergleich zu zwischen den 2020 gesetzten Geschlechterzielen auf allen Führungsstufen und dem Stand der Zielerreichung 2022. Die per Motion geforderte Quote von durchschnittlich mindestens 35 % weibliche Kadermitarbeitende auf der oberen Führungsstufe wird weiterhin erreicht, die auf dieser Stufe selber gesetzten 38 % jedoch nicht. Das für eine nachhaltig angestrebte Ausgewogenheit selber gesetzte Ziel von 45 % auf der mittleren Führungsstufe wurde mit 43 % zwar knapp verpasst, das Gleiche Ziel auf der unteren Führungsstufe wurde mit 51 % jedoch klar übertroffen. Der Fokusteil des aktuellen Berichts befasst sich mit der Frage, welche Gründe es gibt für die Unausgewogenheit der Geschlechter auf Kaderstufe und insbesondere welchen Einfluss Teilzeitarbeit darauf haben könnte.

Die Etablierung der 2020 versuchsweise zur Unterstützung der Strategieumsetzung eingesetzten und nach erfolgreicher Pilotphase definitiv verankerten Arbeitsgruppe Diversity war ein weiterer wichtiger Meilenstein in dieser Periode. Der Diversity-Diskurs mit und in der Arbeitsgruppe unterstützt die Stadtverwaltung als lernende Organisation, den Faktor Mensch umfassend und systematisch mitzudenken. Ein zentrales Ergebnis während der Berichtsperiode ist zudem die Grundsteinlegung für eine systematische Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK): Das Stadtparlament bewilligte mit dem Budget 2023 für das Personalamt die finanziellen Mittel für eine 80 %-Stelle, die sich ab Mitte 2023 um die Koordination der Umsetzung der Behindertenrechte kümmern wird.

3. Berichterstattung und Ausblick

Die Berichterstattung der Fachstelle Diversity Management zuhanden des Stadtparlaments erfolgt wie üblich in einem ersten Schritt durch eine Präsentation vor der parlamentarischen Aufsichtskommission. Anschliessend erhalten sämtliche Mitglieder des Stadtparlaments den vorliegenden Bericht. Weiterhin soll dem Stadtparlament regelmässig alle zwei Jahre über den Umsetzungsstand der Diversity-Strategie in der Stadtverwaltung berichtet werden. In der Berichtsperiode 2023 - 2024 wird in Verbindung mit der Arbeitsaufnahme der neu für die Belange der Behindertenrechte zuständigen Mitarbeiterin voraussichtlich die Diversity-Strategie überprüft und wo nötig angepasst.

4. Externe und interne Kommunikation

Zeitgleich mit der Publikation des vorliegenden Beschlusses erfolgt eine Medienmitteilung. Zur internen Kommunikation wird der vorliegende Bericht auf der städtischen Website publiziert. Im «Winside» erfolgt ein entsprechender Hinweis zuhanden des gesamten Personals.

5. Veröffentlichung

Der vorliegende Beschluss wird samt beiliegendem Bericht «Diversity-Strategie Berichterstattung 2021 - 2022» nach erfolgter Berichterstattung der Fachstelle Diversity Management in der Aufsichtskommission des Stadtparlaments veröffentlicht. Das Personalamt informiert die Stadtkanzlei über den betreffenden Zeitpunkt.

Beilagen:

1. Bericht «Diversity-Strategie Berichterstattung 2021 – 2022»
2. Medienmitteilung

Berichterstattung 2021 – 2022

Diversity-Strategie

Inhalt

	Kurz und bündig Management Summary	2
1	Einleitung	4
2	Fokus: Führung – Geschlecht – Teilzeit	7
3	Berichtsperiode 2021 - 2022	11
3.1	Umsetzung der Massnahmen in den Departementen.....	11
3.2	Kennzahlen.....	17
3.2.1	Kennzahlen zur Führung	17
3.2.2	Hochrechnungen für Pensionierungen bis 2032	21
3.2.3	Kennzahlen zur Teilzeitarbeit	22
	Fazit und Ausblick	26
	Gute Praxis (verteilt im Bericht)	29

Kurz und bündig Management Summary

***Unser Credo: Wir erkennen den Nutzen von Vielfalt in einem sich ständig verändernden Umfeld. Um eine attraktive Dienstleisterin für Bevölkerung und Unternehmen und eine attraktive Arbeitgeberin für unsere Mitarbeitenden zu sein, binden wir den Diversitätsgedanken in unsere tägliche Arbeit mit ein. Wir pflegen den respektvollen Umgang untereinander und mit unserer Kundschaft.
(Diversity-Strategie 2017)***

Dies ist die dritte Berichterstattung zur städtischen Diversity-Strategie. Sie beinhaltet neben Informationen zur Umsetzung Kennzahlen in Bezug auf Diversity, gute Praxisbeispiele und Wissen zu Diversity-Themen im Zeitraum von Januar 2021 bis Dezember 2022.

Ausgewogene Vertretung

In dieser Berichtsperiode wurde die Umsetzung der weiterlaufenden individuellen Massnahmen in den Departementen ergänzt durch Geschlechterziele auf allen Führungsstufen und entsprechenden Massnahmen. Der vorliegende Bericht gibt Auskunft über den Umsetzungsstand der Massnahmen. Er beinhaltet zudem Kennzahlen zu Geschlecht und Führung auf Ebene Departemente und lässt erstmals einen Vergleich zu zwischen den 2020 gesetzten Zielen und dem Stand der Zielerreichung 2022. Die per Motion geforderte Quote von durchschnittlich mindestens 35 % weibliche Kadermitarbeitende auf der oberen Führungsstufe ist erreicht, die auf dieser Führungsstufe selber gesetzten 38 % nicht. Der Stadtrat hatte sich entschieden, auch für die mittlere und untere Führungsstufe Ziele zu setzen, um auf eine nachhaltig ausgewogene Verteilung der Geschlechter im Kader hinzuarbeiten. Das Ziel 45 % weibliches Kader auf der mittleren Führungsstufe stadtweit wurde knapp verpasst, auf der unteren Führungsstufe wurden die gesetzten 45 % jedoch klar übertroffen. Die Zielerreichung auf Ebene Departemente variiert: von «gut», «knapp» bis zu «nicht» erreicht.

Warum sind die Geschlechter auf Kaderstufe nicht ausgewogen vertreten, sondern sind die Frauen in der Führung immer noch in der Minderheit, obwohl in der Stadtverwaltung Winterthur deutlich mehr Frauen als Männer arbeiten? Welchen Einfluss könnte Teilzeitarbeit darauf haben? Diesen Fragen geht der Fokusteil «Führung – Geschlecht – Teilzeit» nach mit einigen durchaus provokativen Thesen, die von verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und mit Skizzen für Massnahmen ergänzt werden.

Arbeitsgruppe Diversity

Die 2020 versuchsweise zur Unterstützung der Strategieumsetzung eingesetzte Arbeitsgruppe Diversity wurde nach erfolgreicher Pilotphase definitiv verankert. Der Diversity-Diskurs mit und in der Arbeitsgruppe unterstützt die Stadtverwaltung, als lernende Organisation den Faktor Mensch umfassend und systematisch mitzudenken. Die Arbeitsgruppe Diversity leistet einen grundlegenden Beitrag, den Diskurs zu Diversity in allen Departementen und an der Basis mit den Mitarbeitenden zu führen, beispielsweise mit Veranstaltungen für die Mitarbeitenden.

Behindertenrechte

Sowohl die in der Schweiz 2014 in Kraft getretene UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) als auch die städtische Diversity-Strategie stellen ein gleichberechtigtes und selbstbestimmtes Leben für alle Menschen in Aussicht. Auf dieser Grundlage erreichten die Stadt denn auch in dieser Berichtsperiode verschiedene Forderungen, verwaltungsintern wie auch aus der Öffentlichkeit. Das Ziel ist eindeutig und klar: Barrierefreiheit, selbstbestimmte Lebensführung und Zugang zu Informationen für Menschen mit Behinderungen. Der Handlungsbedarf ist vielfältig und hängt von der Art der Behinderung und damit verbundenen Barrieren ab. Vorstösse aus dem Stadtparlament mündeten in eine Studie der ZHAW zum Stand der Umsetzung UN-BRK. Darauf aufbauend konnte in der vergangenen Berichtsperiode der Grundstein für eine systematische Umsetzung in Winterthur gelegt werden: Das Stadtparlament bestätigte eine 80 %-Stelle, die sich ab Mitte 2023 um die Koordination der Umsetzung der Behindertenrechte kümmern wird.

1 Einleitung

Die Stadtverwaltung Winterthur ist Dienstleisterin für die Einwohnerinnen und Einwohner sowie für viele Menschen, die täglich in unsere Stadt pendeln oder sie gelegentlich besuchen. Für ihre Aufgabenerfüllung nimmt sie drei Perspektiven ein: Diejenige der Kundschaft, diejenige der Mitarbeitenden der Stadt und diejenige der städtischen Verwaltungsorganisation. Sie orientiert sich konsequent an der Diversität der Bevölkerung, indem sie ihr Angebot an deren Bedürfnissen ausrichtet. Mit vielfältigen Teams versucht sie, die Bedürfnisse der Kundschaft besser zu verstehen.

Die Stadt Winterthur verfolgt vier strategische Diversity-Ziele:

1. **Die Stadtverwaltung ermöglicht den Zugang zu Ressourcen der Stadt.**
Für die Bevölkerung bedeutet dies, einen gleichberechtigten Zugang zu den städtischen Dienstleistungen zu haben.
Den Mitarbeitenden gewährt die Stadtverwaltung einen gleichberechtigten Zugang zu Lohn, Beurteilungen, Beförderungen, Positionen, Beratungen und Entwicklungsmöglichkeiten.
2. **Die Stadtverwaltung stellt eine ausgewogene Vertretung der Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicher, auf allen Stufen, in Entscheidungspositionen, Gremien, Teams, Kommissionen etc.**
Sie achtet darauf, dass unterschiedliche Blickwinkel tatsächlich eingenommen und Dienstleistungen zielgruppengerecht erbracht werden.
3. **Die Stadtverwaltung schützt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Diskriminierungen.**
Schutz vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung ist unentbehrlich für eine respektvolle Unternehmenskultur, welche ihrerseits die Grundlage für effektives, effizientes und kompetentes Arbeiten ist.
4. **Die Stadtverwaltung unterstützt die Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Privatleben für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**
Sie anerkennt dabei, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben je nach Lebensphase unterschiedliche Anforderungen an Mitarbeitende und Arbeitgeberin stellt.

Nachdem die Departemente in der ersten Berichtsperiode 2017 - 2018 mit unterschiedlichen Vorgehensweisen für fachliche und organisatorische Rahmenbedingungen individuelle und jeweils passende Ziele und Massnahmen formuliert hatten, gingen sie in der Berichtsperiode 2019 - 2020 an die Umsetzung. Weitere Massnahmen, vornehmlich im Zusammenhang mit den Geschlechterzielen im Kader, kamen in der Berichtsperiode 2021 - 2022 dazu. Die gesamte Umsetzung wurde durch die Fachstelle Diversity Management begleitet und koordiniert, seit 2021 mit Unterstützung der Arbeitsgruppe Diversity.

Fokus auf Geschlechteranteile im Kader

Seit Ende 2017 werden pro Departement auf Kaderstufe Geschlechterkennzahlen ausgewiesen. Grundlage dafür ist das strategische Ziel «die Stadtverwaltung stellt eine ausgewogene Vertretung der Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicher, auf allen Stufen, in Entscheidungspositionen, Gremien, Teams, Kommissionen etc.». Seit auf Ebene Departement Kennzahlen ausgewiesen werden, können Entwicklungen differenziert beobachtet und spezifische Massnahmen zur Zielerreichung formuliert werden (vgl. Ziele und Massnahmen im Kapitel 3.1). 2020 wurden zudem aufgrund eines parlamentarischen Vorstosses Zielwerte für eine ausgewogene Vielfalt der Geschlechter im Kader formuliert, ausgewogen in Bezug auf die Geschlechterverteilung aller städtischen Mitarbeitenden. Somit kann per Ende 2022 zum ersten Mal die Zielerreichung gemessen werden.

Insgesamt sind die Geschlechterverhältnisse auf städtischer Ebene seit 2017 etwas ausgewogener. Auf der oberen Führungsstufe hat sich der Frauenanteil von 30 % (2017) über 36 % (2020) auf 35 % (2022) erhöht, auf der mittleren Führungsstufe von 38 % über 39 %

auf 43 % und auf der unteren Führungsstufe von 32 % über 45 % auf 51 %. Es geht klar in die anvisierte Richtung: an manchen Orten wurden die Zielwerte erreicht, vereinzelt wird gar eine Ausgewogenheit in Bezug auf die Geschlechterverteilung im Departement erzielt (dh. die Geschlechterverteilung in der Führung ist gleich wie die allgemeine Geschlechterverteilung). Während die mittlere und untere Führungsstufe sich seit Messbeginn in Richtung ausgewogen entwickelt, ist auf der oberen/obersten Führungsstufe eine Wellenbewegung zu beobachten.

Die Kennzahlen (vgl. Kapitel 3.2) legen nahe, dass es sich erst um den Anfang eines Prozesses in Richtung ausgewogene Vertretung handelt. Gemäss den Hochrechnungen zu den Pensionierungen werden rund die Hälfte aller Führungspersonen auf der oberen/obersten Führungsstufe bis 2032 in Pension gehen. In den Hochrechnungen aus den Vorjahren war es noch ein deutlich höherer Anteil der männlichen Führungspersonen gewesen, der in den nächsten 10 Jahren pensioniert wird. Erstmals ergeben die Hochrechnungen auf dieser Stufe einen proportional grösseren Anteil der weiblichen Führungspersonen. Auch wenn in absoluten Zahlen weiterhin mehr Männer als Frauen in Pension gehen werden, gibt diese Entwicklung einen wichtigen Hinweis darauf, dass auf verschiedenen Ebenen Massnahmen ergriffen werden müssen, um die Geschlechterquote nachhaltig zu erreichen.

Zum zweiten Mal wurden für die Berichterstattung Diversity-Strategie Kennzahlen zu Teilzeit und Kader erhoben. Die Stadtverwaltung Winterthur verfügt weiterhin über eine sehr hohe Teilzeitquote: zwei von drei städtischen Angestellten arbeiten Teilzeit. Ferner besteht ein grosser Unterschied zwischen den Geschlechtern: vier von fünf Teilzeitmitarbeitenden der Stadt Winterthur sind Frauen. Besonders interessant ist jedoch, dass der Geschlechterunterschied im Kader nochmals grösser wird. Diesem Phänomen wird im Fokusteil «Führung – Geschlecht – Teilzeit» des aktuellen Berichts Aufmerksamkeit geschenkt. Die städtischen Zahlen werden genauer betrachtet und in Verbindung gebracht mit gesellschaftlichen Wahrnehmungen zu Geschlecht, Führung und Teilzeit.

Diversity auf die Ebene der Mitarbeitenden gebracht – Arbeitsgruppe Diversity

Um dem Umsetzungsprozess der Diversity-Strategie Nachschub zu verleihen, beschloss der Stadtrat am 2.9.2020, eine Arbeitsgruppe Diversity einzusetzen und deren Implementierung in zwei Schritten anzugehen (vgl. SR.19.486-3). Mit Beschluss vom 1.2.2023 (vgl. SR19.486-4) hat er die Arbeitsgruppe Diversity definitiv eingesetzt, denn die Arbeitsgruppe Diversity erreichte ihre Ziele in der Pilotphase:

1. Der Informationsfluss zwischen der Fachstelle Diversity Management und den Departementen bis auf Ebene Mitarbeitende ist in beide Richtungen verbessert durch die aufgebaute Diversity-Kommunikation, die Vernetzung in Arbeitsgruppe und in Departementsgremien sowie durch die Veranstaltungsreihe Diversity. Mitarbeitende kennen die Mitglieder der Arbeitsgruppe Diversity und die Departementsverantwortlichen nutzen ihre Vertretung als Bindeglied zur gesamten Stadtverwaltung.
2. Die Anliegen der Departemente und Basis werden mehrheitlich auf einem «einfachen und direkten» Weg an die Fachstelle Diversity Management adressiert und in der Arbeitsgruppe Diversity weiterbearbeitet.
3. Die Fachstelle Diversity Management wird auf der Kommunikationsebene und in der Umsetzung der Diversity-Strategie essenziell unterstützt. Durch die Vernetzung entstehende Synergien werden genutzt.
4. Das Bekenntnis des Stadtrats zu Gleichstellungsthemen wird bis zur Ebene Mitarbeitende deutlicher wahrgenommen.

Die in der Pilotphase gestartete Veranstaltungsreihe «Diversity» umfasst Impulsreferate, Diskussionen und Workshops zu Themen wie Diversity, Macht und Sprache, Rassismus, Geschlecht und Führung. Die Veranstaltungen sind kostenlos und finden zu unterschiedlichen Zeiten statt, damit es allen Mitarbeitenden möglich ist, das eine oder andere Mal teilzunehmen. Die Veranstaltungsreihe inspirierte beispielsweise auch das Departement Schule und Sport, eigene Veranstaltungen zu relevanten Diversity-Themen in ihrem Fachbereich durchzuführen, wie Gleichstellung und Migration, Sexismus und Unconscious Bias.

Die Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe Diversity ermöglicht zudem, interne Veranstaltungen für Mitarbeitende mit jährlich stattfindenden städtischen Kampagnen für die Bevölkerung zu verbinden. Während der «Aktionstage für Respekt und Vielfalt» steuerte die Arbeitsgruppe Diversity 2022 mit «Rassismus verstehen», eine interne Veranstaltung für Mitarbeitende, bei. Solche Zusammenarbeiten sind wichtig, weiterzuführen.

2 Fokus: Führung – Geschlecht – Teilzeit

Die letzte Berichterstattung stellte für die Berichtsperiode 2021 - 2022 in Aussicht, die Vielfalt im Blick zu behalten und den Fokus auf die Geschlechteranteile bei den städtischen Mitarbeitenden, insbesondere im Kader, zu legen.

Mit der Reihe von seit 2017 erhobenen Kennzahlen auf Ebene Departement zu Geschlecht, Kader und Teilzeit sind neue Einsichten möglich. Bis anhin wurde oft argumentiert, in technischen Organisationseinheiten würden viele Männer arbeiten, was sich logischerweise in der Führung niederschlagen würde. Die Kennzahlen (vgl. Kapitel 3.2) zeigen nun ein differenziertes Bild der Departemente und ihrer Geschlechteranteile und machen deutlich, dass dieses Argument nur eingeschränkt zutrifft. Die Analyse zeigt nämlich: Sehr technische Departemente können einen tiefen Frauenanteil haben, der jedoch auf Kaderstufe weniger stark abfällt als bei einem anderen Departement mit eher ausgewogeneren Geschlechteranteilen oder gar mit hohem Frauenanteil. So ist für Mitarbeiterinnen des Departements Technische Betriebe die Wahrscheinlichkeit ähnlich hoch, eine Kaderposition zu bekleiden wie für Mitarbeiter. Im Gegensatz dazu liegt beim Departement Schule und Sport diese Wahrscheinlichkeit für Mitarbeiterinnen um 2.6 Mal tiefer als für Mitarbeiter (vgl. 3.2.1 Führungsquoten).

Zahlen sind zwar Fakten, sie sagen aber nichts über die Gründe der fehlenden Ausgewogenheit. Anhand von provokanten Thesen zu «Geschlecht und Kader», «Frauen, Kinder und Teilzeit», «Teilzeit und Kader» wird im Folgenden versucht, Gründe aufzuzeigen, die auch gemäss einer Vielzahl von Studien zu Unausgewogenheiten führen können und es werden Massnahmen skizziert.

«Führung ist Männersache, weil Frauen sich weniger zutrauen»

Dieser Behauptung liegen zwei Beobachtungen von vermutlich erlernten Verhaltensweisen zugrunde, die sich gegenseitig beeinflussen. Im Allgemeinen wollen Frauen etwas erst gut beherrschen, bevor sie es sich auf die Fahne schreiben. Sie stellen sich für eine verantwortungsvolle Position oder Aufgabe erst dann zur Verfügung, wenn sie wissen, dass sie diese Aufgabe gut lösen können. Dadurch wirken sie auf Entscheidungsverantwortliche zurückhaltend und vielleicht wenig ambitioniert. Mädchen und Frauen bekommen noch immer tendenziell negative Rückmeldungen oder zumindest Unverständnis, wenn sie sich in Gebiete vorwagen, wo die Norm männlich ist und erst wenige erfolgreiche weibliche Beispiele existieren. Das ist in vielen Fachbereichen in der Führung der Fall, besonders wenn das Umfeld herausfordernd ist. Wenn eine Frau, vielleicht schon als Mädchen, immer wieder die Rückmeldung bekommt, dass sie noch nicht ganz so weit ist, die Aufgabe sehr technisch und/oder kompliziert ist, dann glaubt sie das wahrscheinlich mit der Zeit. Was ihr nicht zugetraut wird, traut sie sich selber nicht zu. Es sei denn, sie hat viel Übung und daher positive Selbstverfahrung gemacht und beherrscht den nächsten Karriereschritt schon perfekt. Diese beiden Verhaltensweisen beeinflussen sich gegenseitig und werden darum als «erlernt» vermutet. Im Gegenzug trauen Männer sich im Allgemeinen eine Aufgabe auch zu, wenn sie sie noch nicht (gut genug) beherrschen, sie vertrauen darauf, mit dem Tun zu lernen und in die nächste Aufgabe hineinzuwachsen.

Was tun?

Vorgesetzte müssen diese Mechanismen kennen und ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren.

Vorgesetzte sollen (junge) Frauen besonders fördern und sie darin unterstützen, ihre eigenen Grenzen auszuloten. Sie sollen ihnen dafür Übungsmöglichkeiten geben mit Projektleitungen und Stellvertretungsaufgaben. Das Instrument «Diversity im HR-Prozess» (vgl. Beilage in der Berichterstattung 2019 -2020 und My Win) enthält viele Fragestellungen und Reflexionsmöglichkeiten für Vorgesetzte entlang des HR-Prozesses.

Frauen sollen sich selber beobachten und ihre Verhaltensweisen reflektieren. Sie sollen, wenn sie Lust auf Führung verspüren, Übungsmöglichkeiten suchen und Gelegenheiten wahrnehmen. Das Instrument «Gruppencoaching für Frauen mit Lust auf Führung», ein Projekt der Arbeitsgruppe Diversity, bietet sich zur Teilnahme an.

«Führung ist Männersache, weil wir das unbewusst so wahrnehmen»

In der Regel wollen Menschen fair und gerecht sein, doch Entscheidungsverantwortliche – sowohl Frauen als auch Männer – betrachten Männer unbewusst als qualifizierter als Frauen, wenn sie genau dieselben Qualifikationen und Stärken aufweisen. Viele Studien zeigen, dass Frauen weniger Kompetenz attestiert wird als Männern, auch wenn sie formal die gleiche Bildung und Erfahrung vorweisen. Zudem wird eine Frau, die sehr forsch auftritt, komplett anders wahrgenommen, als ein Mann: «Der Mann schaut zu seinem Recht, die Frau benimmt sich unangenehm» ([QR zum Video](#)).

Was tun?

Sensibilisierung von Mitarbeitenden: Alle Menschen haben unbewusste Vorurteile. Wichtig ist, sich damit auseinanderzusetzen. Dazu gehört, die eigene Wahrnehmung zu beobachten, zu reflektieren und offen zu sein, um zu lernen.

Vorgesetzte müssen sich in besonderem Masse damit auseinandersetzen.

«Führen ist Männersache, weil Beförderungen in der Verwaltung im Alter 31 bis 40 Jahren stattfinden»

Eine Benchmarkstudie der HSG zeigt, dass die meisten Beförderungen in Verwaltungen im Alter 31 bis 40 Jahren ausgesprochen werden. Dies ist problematisch, weil das Durchschnittsalter in Verwaltungen hoch ist, und der Beschäftigungsgrad von Frauen gerade in dieser Zeit wegen der Familienphase sinkt. Frauen reduzieren ihren Beschäftigungsgrad teilweise markant, und signalisieren damit einen Verzicht auf die eigene Karriereentwicklung. Es stellt sich die Frage, ob dasselbe Signal ausgesendet wird bei Männern, die ihren Beschäftigungsgrad reduzieren. Und weiter stellt sich die Frage, was wäre, wenn gleich viele Männer und Frauen ihren Beschäftigungsgrad aufgrund familiärer Verpflichtungen reduzieren würden. Würde dann immer noch das Signal ausgesendet «Teilzeit = Verzicht auf Karriere»?

Problematisch ist in diesem Zusammenhang auch, wie Mutterschaft und Vaterschaft wahrgenommen werden: Bei Mutterschaft gehen die meisten Menschen davon aus, dass die Berufstätigkeit in die zweite Reihe tritt, bei Vaterschaft geschieht etwas ganz Anderes. Vater sein wird mit Verantwortung für die Familie übernehmen assoziiert und mit der Notwendigkeit mehr zu verdienen. Vaterschaft dient auch als Argument für eine Beförderung. Oft geschehen diese Zuschreibungen unbewusst.

Was tun?

Sensibilisierung der Entscheidungsverantwortlichen: Vorgesetzte sollen die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verbindung mit Lebensphasen thematisieren und mögliche Vorurteile erkennen und reflektieren.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen so ausgestaltet werden, dass auch Frauen mit höheren Pensen arbeiten können (zum Beispiel Tagesschulen).

Kennzahlen der Berichterstattung um das Beförderungsalter ergänzen.

Top-Sharing als Möglichkeit etablieren, damit Frauen und Männer die Möglichkeit haben, auch mit einem mittleren Pensum von 60 - 80 % eine Karrierestufe weiter zu gehen.

«Teilzeitarbeit ist Frauensache, weil Frauen, die Kinder bekommen, Beruf und Familie vereinbaren wollen»

Die Kinderphase ist für Frauen oft ein Grund, das Arbeitspensum zu reduzieren, auf 70, 60, 50 % oder sogar auf ein Klein-/Kleinstpensum. Kleine Kinder können auch Grund sein, ganz vom Erwerbsleben auszuschneiden. Diese Zeit fällt tendenziell in die Entwicklungsphase für Karrieren, wenn Beförderungen geplant und gesprochen werden (vgl. oben). Teilzeitarbeit ist an sich eine Errungenschaft, die es Menschen nicht nur in der Kinderphase gestattet, Berufstätigkeit und Privatleben zu vereinbaren. Die Stadtverwaltung ermöglicht ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Teilzeit zu arbeiten und das Pensum nach der Geburt eines Kindes zu reduzieren. In der Stadtverwaltung Winterthur wird viel Teilzeit gearbeitet (vgl. Kapitel 3.2.3).

Frauen arbeiten in der Stadtverwaltung Winterthur grossmehrheitlich Teilzeit, auch im Kader. Auch Männer arbeiten in der Stadtverwaltung Teilzeit, und zwar deutlich mehr als in der Privatwirtschaft aber viel weniger als die Frauen. Die Geschlechterunterschiede verstärken sich bei kleinen Pensen, aber interessanterweise auch in der Führung.

Dem positiven Aspekt von Teilzeitarbeit – der Möglichkeit, Beruf und Familie/Privatleben zu vereinbaren – stehen verschiedene negative Aspekte gegenüber. Der Begriff «Teilzeitfalle» beschreibt die schwierigen, oft unbemerkten oder unbewussten Aspekte von Teilzeitarbeit. Wird zum Beispiel über längere Zeit in einem kleinen Pensum gearbeitet, kann dies wie oben ausgeführt einen negativen Einfluss auf die berufliche Entwicklung haben. Aber auch auf die Vorsorgeleistungen, denn Teilzeitpensen von weniger als 60 % sind nur für sehr kurze Zeit sinnvoll. Davor und danach sollte für eine ideale Vorsorge höherprozentig gearbeitet werden. Die [Studie Auswirkungen der Teilzeitarbeit auf die Rente](#) zeigt Zusammenhänge von Teilzeitarbeit und deren dauerhafte und starke Auswirkungen auf die Vorsorgeleistungen nach der Pensionierung. Gemäss den Berechnungen sollten Frauen und Männer darauf achten, während ihrer ganzen beruflichen Laufbahn das Minimum von durchschnittlich 70 % Erwerbstätigkeit nicht zu unterschreiten.

Was tun?

Sensibilisierung von Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Vorgesetzten (Informationen und Weiterbildungsangebot auf My Win)

Komplexe Zusammenhänge entwirren

Werden die Themen Führung, Geschlecht und Teilzeitarbeit in Beziehung gesetzt, ergeben sich Hinweise auf die Komplexität der Zusammenhänge. Es gibt verschiedene Gründe für die

Unausgewogenheit, eine davon ist Teilzeitarbeit. Weitere Gründe sind, dass Frauen und Männer sich unterschiedlich verhalten und auch unterschiedlich wahrgenommen werden. Dies geschieht oft weitgehend unbewusst.

Eine einfache Checkliste gibt es nicht, jedoch können für Departemente und Bereiche folgende Empfehlungen gegeben werden:

1. Analysieren, welche Herausforderungen bestehen abhängig von Organisations- und Berufskulturen.
2. Ziele formulieren, spezifisch für unterschiedliche Ebenen und Zielgruppen, z.B.
 - a. mehr Männer auf Ebene Mitarbeitende oder
 - b. mehr Frauen auf unterer Führungsstufe, um Talente für die mittlere Führungsstufe zu entwickeln, oder
 - c. Wissen über Chancen und Herausforderungen von Teilzeitarbeit erwerben und anwenden oder
 - d. den Männeranteil in einem frauendominierten Departement/Bereich erhöhen mit gleichzeitigem Fokus auf die Frauenförderung, um weibliche Talente für Führungspositionen zu entwickeln
3. Instrumente der Stadtverwaltung nutzen, bei Bedarf für eigene Bedürfnisse anpassen ([vgl. My Win, Seite Fachstelle Diversity Management, Wissen & Hilfsmittel](#)).
4. Beratung bei der Entwicklung von Massnahmen im eigenen Departement oder Bereich in Anspruch nehmen.

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Diversity können Beratung und Information für die Verantwortlichen in den Departementen und Bereichen organisieren, um passende Massnahmen für die nächste Berichtsperiode zu formulieren.

3 Berichtsperiode 2021 - 2022

Viele Massnahmen aus der ersten Berichtsperiode waren langfristige, die kontinuierlich fortgeführt werden. In der dritten Berichtsperiode kamen neu Ziele und Massnahmen dazu, um ab 2021 die Geschlechterquote umzusetzen. Im nächsten Kapitel wird der Umsetzungsstand der Massnahmen in den Departementen beschrieben und anschliessend die massgeblichen Diversity-Kennzahlen ausgewiesen und erläutert.

3.1 Umsetzung der Massnahmen in den Departementen

Die nachfolgende Tabelle zeigt pro Departement stichwortartig die selber gesetzten Ziele und Massnahmen. Die Departemente beurteilen aus der Führungsperspektive den Stand der Zielerreichung 2021 - 2022. Die Beurteilung erfolgt mittels eines Ampelsystems: grün = erreicht, gelb = in Bearbeitung, rot = nicht erreicht. In der Berichtsperiode noch nicht abgeschlossene Ziele und Massnahmen werden weitergeführt und als Übertrag 2023 - 2024 ausgewiesen.

Pro Departement folgt auf die Bestandesaufnahme ein Ausblick auf die kommende Umsetzungsperiode 2023 - 2024. Im Zentrum der nächsten Umsetzungsperiode stehen für die meisten Departemente wiederum Ziele für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader mit Begleitmassnahmen zur Erreichung der Ziele auf allen Führungsstufen (vgl. 3.2.1 Kennzahlen zur Führung).

Ziele DPR		
<ul style="list-style-type: none"> - Instrumente zur Erhöhung der Diversitätskompetenz im Personalprozess und in der Kommunikation systematisch verwenden - Ausgewogenes Geschlechterverhältnis im Kader: Entsprechend Fachbereich auch männliche Fach- und Führungskräfte berücksichtigen 		
Massnahmen 2021 - 2022	Stand Ende 2022	Übertrag 2023 - 2024
Obere Führungsstufe: Wiederbesetzung von Bereichsleitungen mit Frauen		
Mittlere Führungsstufe: Bei Wiederbesetzungen bzw. Nachfolgeregelungen den Frauenanteil um 6 % steigern		Stand beibehalten.
Untere Führungsstufe: Bei Wiederbesetzungen bzw. Nachfolgeregelungen den Männeranteil um 7 % steigern.		Ziel gilt weiterhin.
Massnahmen 2023 - 2024		
Im Leitfaden «Diversity im HR-Prozess DKD» sind zahlreiche diversitätsrelevante Massnahmen zur Personalplanung, Personalgewinnung, Personaleinsatz und –erhaltung sowie Personalentwicklung abgebildet. Diese Massnahmen sind über die HR-Prozesse hinaus für alle Vorgesetzten und Mitarbeitenden relevant, werden im Arbeitsalltag integriert und gelebt.		
Für Kaderstellen werden flexible Arbeitsmodelle geprüft.		
Teams für Projekte, Arbeitsgruppen etc. mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Fach- und Anwendungsbereichen zusammensetzen.		
Den überarbeiteten und mit Bildern und Sprache zu Diversität ergänzten Leitfaden zur sprachlichen Gleichbehandlung vom Stadtrat beschliessen lassen.		

Anwenden einer gendergerechten Sprache intern und extern
Die Arbeitsgruppe Diversity wurde durch den Stadtrat implementiert. Sensibilisierung für Unterstützungsmöglichkeiten im Departement.
In der Kommunikation nach Innen und Aussen wird die Barrierefreiheit nach Möglichkeit berücksichtigt.
Die Aktionstage für Respekt und Vielfalt werden fix installiert

Ziele DFI Ausgewogene Verteilung der Geschlechter im Kader mittelfristig und Geschlechterziele 2024 erreichen.		
Massnahmen 2021 - 2022	Stand Ende 2022	Übertrag 2023 - 2024
Ausgewogene Geschlechterverteilung Kader – Umsetzung der HR-Massnahmen 2020 (GL-Retraite November 2021). – Vorhabenplanung auf allen Stufen mit den Themen: Führungskultur und Personalentwicklung – Leistungsbeurteilung bei der oberen Führung: Klare Zielvereinbarung für mehr Diversität		Weiterführung
Massnahmen 2023 - 2024		
Umsetzung der HR-Massnahmen 2020		
Vorhabenplanung auf allen Stufen mit den Themen: Führungskultur und Personalentwicklung		
Leistungsbeurteilung bei der oberen Führung: Klare Zielvereinbarung für mehr Diversität		
Entwicklungsassessment/Nachfolgeplanung mit Fokus auf die Frauen mit Potenzial.		

Ziele DBM – Ausgewogene Verteilung der Geschlechter im Kader mittelfristig und Geschlechterziele 2024 erreichen. – Als Teil des Kulturentwicklungsprozess Diversitätsziele über das Geschlecht hinaus – Frauenförderung grosses Anliegen – gleichzeitig faire Entwicklungschancen sowohl für Mitarbeiterinnen als auch Mitarbeiter bieten		
Massnahmen 2021 - 2022	Stand Ende 2022	Übertrag 2023 - 2024
Bei Rekrutierung und Personalentwicklung wird der Fokus auf Ressourcenorientierung gelegt: Talent erkennen mit Blick auf Nachfolgeplanung mit besonderem Augenmerk auf Leistungen von Frauen.	Einmalzulagenprozess angepasst: Teil des zur Verfügung stehenden Betrags wird in GL diskutiert/verteilt.	Weiterführung
Stellvertretungsfunktion und interimistische Leitung als Übung auf dem Weg zu Führungspositionen, insbesondere für Mitarbeiterinnen	Wo möglich (jungen) Frauen Möglichkeit gegeben zu ersten Erfahrungen	Weiterführung
«Kader+»-Anlass (+ steht für Stellvertretungen)	Eingeführt	Weiterführung
Diversität in der Personal- und Führungsentwicklung: Bildung eines interdisziplinären und diversen Teams, das gemeinsam Probleme angeht und kreative Lösungen findet.	Team bis jetzt nicht gebildet. Ob vor zwei Jahren beschriebenes Vorgehen sinnvoll und zielführend, wird geprüft.	Weiterführung des Kulturentwicklungsprozesses, der Wirkung zeigt.
Massnahmen 2023 - 2024		

Weiterführung des Kulturentwicklungsprozesses: Zusammenarbeit und Austausch; Vertrauen, Bedürfnisse und Anliegen, wie auch kritische Äusserungen einzubringen.
Klärung, ob Bildung eines interdisziplinären Teams zielführend
Grosses Anliegen der Frauenförderungen im Einklange mit fairen Entwicklungschancen für alle Mitarbeitenden.
Integration von Personen mit besonderen Bedürfnissen auf dem Arbeitsmarkt: Flüchtlinge, Teil-IV-Bezüger; Arbeitsversuche (IV, ALV, stadinterne mit auslaufender LFZ u.ä.) anbieten.

Ziele DSU		
<ul style="list-style-type: none"> – Die städtische Diversity-Strategie vermehrt nachleben und dadurch unsere Dienstleistungen (gesetzliche Aufgaben) noch mehr auf unsere unterschiedliche Kundschaft ausrichten. – Ausgewogene Verteilung der Geschlechter im Kader mittelfristig und Geschlechterziele 2024 erreichen. 		
Massnahmen 2021 - 2022	Stand Ende 2022	Übertrag 2023 - 2024
DSU_SIW Laufende Implementierung einer Auswahl von Massnahmen zur Umsetzung der Diversity-Strategie in bestehende Prozesse Management-System SIW.	Prozesse sind angepasst.	Die Implementierung erfolgt regelmässig (Revision Prozesse und Anordnungen)
Integration von Frauen (BZG § 15d) / Projekt «Frau in den Zivilschutz»	Kann in angedachter Form nicht realisiert werden.	
DSU_M+Z Aus- und Weiterbildung / Diversity-Sensibilisierung Bestimmung einer Diversity beauftragten Person, die zum Thema Diversity sensibilisiert	Verschiedene Massnahmen wurden erfolgreich durchgeführt.	
DSU_Stadtpolizei Sensibilisierung der GL für Diversity und Kaderfrauen in Entscheidungsgremien Vertiefung und Erweiterung der interkulturellen Kompetenzen (IKK) des ganzen Korps	Weiterführung Fachstelle Brückenbauer	
Fokus im gesamten Rekrutierungsverfahren: Ausgewogene Vertretung beider Geschlechter und unterschiedlicher Herkunft		
Gastgeberkorps für die GV des Verbands Schweizer Polizistinnen	Covid-19-bedingte Verzögerung	In Bearbeitung
Ausgewogene Vertretung beider Geschlechter bei gleicher Qualifikation bei der Besetzung von Fach- und Spezialfunktionen	laufend	
Einsatz von Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb	Berichterstattung vor Kommission Soziales und Sicherheit (SSK) erfolgt.	
Zukunftstag für Mädchen und Jungs	Findet laufend statt	
DSU_UGS Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicherstellen Bei Rekrutierungen: gute Altersdurchmischung in Teams	laufend bei allen Rekrutierungen	
Massnahmen 2023 - 2024		
DSU_SIW Laufende Implementierung einer Auswahl von Massnahmen zur Umsetzung der Diversity-Strategie in bestehende Prozesse Management-System SIW; fortlaufend		

Sporttest Berufsfeuerwehr-Rekrutierung; Modernisierung der Kriterien unter Einbezug frauenspezifischer Anforderungen (nationaler und internationaler Benchmark); 2023 – 2024
Zivilschutzorganisation WIUM: Einteilung von zwei freiwilligen Offizierinnen für den Führungsstab und/oder für die Führungsunterstützung. Prüfung von Einteilungsmöglichkeiten für freiwillige, in der Schweiz niedergelassene Ausländerinnen und Ausländer, 2023 – 2024, kurz vor Abschluss
Jobsharing-Angebote speziell für Frauen (Seitenblicke Stadt): Offen für Mitarbeitende und Externe mit Schwerpunkt «Frauen», Grundlage städtisches Konzept Seitenblicke, für externe Frauen jedoch ohne Pflicht für ein Motivationsschreiben, maximal zwei Personen pro Seitenblicktag; 2023 - 2024
DSU_M+Z Leitfaden sprachliche Gleichbehandlung, 2023 – 2024; abhängig von SR-Beschluss
Sprache und Bilder: Merkblätter, Briefe und Internet-Inhalte sind zu prüfen (abhängig von Sprach-Bild-Leitfaden); 2023 – 2024
Code of Conduct: Teil der Info für neue Mitarbeitende, regelmässige Sensibilisierung Kader und Mitarbeitende, 2023 – 2024
Diversitätskompetenz: Workshop für Mitarbeitende zum Thema Orientierung an der Perspektive der Kundschaft; 2023- 2024
Organisationale Resilienz: Diversität bezüglich Geschlecht und Alter in den Teams erhöhen. Nach GL-Workshop im März 2023 weitere Massnahmen zu prüfen; 2023 – 2024
DSU_Stadtpolizei Kurs militärischer Führungsrhythmus für nicht-militärpflichtige (zukünftige) Polizeikader: Der polizeiliche/militärische Führungsrhythmus in der Einsatzbewältigung kann für alle, welche keine militärische Grund- und Kaderausbildung mit sich bringen, abschreckend sein. Mit diesem Kurs soll «Berührungssangst» abgebaut werden.
DSU_UGS Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicherstellen: Bei Rekrutierungen auf gute Altersdurchmischung in Teams achten; fortlaufend
Förderung von Menschen und Persönlichkeiten nach ihren Fähigkeiten und Potentialen unabhängig von Geschlecht, Alter, Identität oder weiteren Merkmalen: Bei der Rekrutierung wird neben der fachlichen Qualifikation auch darauf geachtet, dass die zukünftige Zusammensetzung des Teams eine konstruktive, kreative und produktive Zusammenarbeit verspricht; laufend bei allen Rekrutierungen und in der Führungsarbeit bei Teamzusammensetzung in Projekten; 2023ff

Ziele DSS		
<ul style="list-style-type: none"> – Talentförderung vom untervertretenen Geschlecht – Gezielte Rekrutierung von untervertretenen Gruppen – Gelebte Haltung ist wichtiger als die blossen Zahlen (nötig ist bewusster Prozess) – Berücksichtigung der Diversity-Themen bei der Besetzung von Gremien – Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Diversity-Themen 		
Massnahmen 2021 - 2022	Stand Ende 2022	Übertrag 2023 - 2024
Vier Hauptziele zur Umsetzung der Diversity-Strategie DSS sind definiert, welche seit 2021 im gesamten Departement aufgenommen, bearbeitet und weiterentwickelt werden. Zu den Hauptzielen wurden Stossrichtungen definiert, welche wiederum konkreten Massnahmen zugeordnet sind. Zu den einzelnen Massnahmen wurden Zuständigkeit zur Umsetzung und zur Wirkungsüberprüfung bestimmt.	Die Umsetzung ist ein langfristiger Prozess. Manche Massnahmen sind Daueraufgaben und auch wenn bereits umgesetzt, nicht erledigt. Zudem ist es nicht möglich, alle Massnahmen gleichzeitig umzusetzen.	Die Diversity-Strategie mit Hauptzielen, Stossrichtungen und Straus von Massnahmen werden in der nächsten Berichtsperiode weitergeführt.

Das Diversity-Team DSS unterstützt die Umsetzung.		
Massnahmen 2023 – 2024; resp. keine Befristung		
Ziel: Talentförderung vom untervertretenen Geschlecht	Umsetzung	Wirkungsüberprüfung
Bei der Mitarbeitendenbeurteilung Thematisieren des Entwicklungsplans bei jedem MAB	VG	BL
Bei Bedarf Abholen der Unterstützung durch PD beim MAB	VG	BL
In Arbeits- und Projektgruppen Gezielt weibliche, junge, innovative Mitarbeitende nominieren oder «mitnehmen»	BL	GL
Projektleitung jungen Talenten übertragen	VG	BL
Präsentation der Projekte durch talentierte Mitglieder. Verantwortliche Personen sollen die Projekte in den Gremien vorstellen.	PL	BL
Im Alltagsgeschäft Geeignete Personen durch Stellvertretungen an eine höhere Position heranzuführen	VG	BL
Stellvertretungen mit eigenem Kompetenzbereich ausstatten	VG	BL
Ziel: Gezielte Rekrutierung von untervertretenen Gruppen	Umsetzung	Wirkungsüberprüfung
Im Rekrutierungsprozess Diversity-Leitfaden HR-DSS beachten	PD	BL
Geschlechterverteilung und Migrationshintergrund bei jeder Rekrutierung thematisieren	PD	BL
Stellen bei Untervertretung geschlechterspezifisch ausschreiben unter Verwendung der Vorlagen für konkrete Formulierungen in den Stellenausschreibungen des Personalamts	PD	BL
Bei der Definition der Stellenpensen Ausschreiben der Stellen als Teilzeitstelle oder im Jobsharing	VG	PD
Ausschreiben der Kader-Stellen als 80 bis 100 % Stellen oder im Jobsharing	VG	PD
Anpassen der Stellenbeschriebe bei Teilzeitstellen auf effektiven Beschäftigungsgrad	VG	PD
Jobsharing-Erfahrungen erfassen und austauschen	VG	GL
Ziel: Gelebte Haltung ist wichtiger als die blossen Zahlen – nötig ist bewusster Prozess	Umsetzung	Wirkungsüberprüfung
Aufbau des Wissens um Diversity-Themen Bildung eines Diversity-Teams DSS	UF	CB
Bekanntmachen des Diversity-Leitfadens bei allen Führungskräften	PD	BL
Regelmässige Durchführung von Schulungsveranstaltungen (Bias-Training, Kaderinfo, Weiterbildungen, Workshops auf Anfrage der Linie, vgl. auch städt. WB-Angebote)	BL, PD	GL
Thema aktuell halten (Intranet-News, Departementsziel, Vernetzungsgruppen)	Komm	GL
Im Alltag Anwenden einer gendergerechten Sprache (Verzicht auf ausschliesslich männliche Formulierungen)	Alle	Kader
Achtsamer und respektvoller Umgang mit dem Gegenüber (unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Hierarchiestufe)	Alle	Kader
Vorleben und Vertreten der integrativen Haltung	VG	GL
Ziel: Berücksichtigung der Diversity-Themen bei der Besetzung von Gremien	Umsetzung	Wirkungsüberprüfung
Zur administrativen Unterstützung Einbindung von festen Textblöcken in den Vorlagen zu Schulpflege-Anträgen	Kanzlei Schulpfl.	BL
Einbinden von festen Textblöcken in den Zielsetzungen von Projekten/AGs	PL	BL
Im Auswahlprozedere Aktive Suche nach Vertretung gemäss Diversity-Gesichtspunkten	PL	BL

Aufnahme von jungen Mitarbeitenden in Projektgruppen	PL	BL
Thematisierung der Diversity-Themen im Auswahlgremium	BL	GL

Ziele DSO		
<ul style="list-style-type: none"> - Rekrutierung für ausgewogene Geschlechterverteilung im Kader - Bessere Geschlechterdurchmischung gesamthaft - Mehr männliche Fachkräfte und Führungspersonen 		
Massnahmen 2021 - 2022	Stand Ende 2022	Übertrag 2023 - 2024
Obere Führungsstufe: Weibliche und männliche Kandidierende zu Gespräch einladen (sofern Kriterien erfüllt).	Wird umgesetzt (betrifft nur wenige Funktionen)	
Mittlere Führungsstufe: Leitungsfunktionen in TZ-Pensum anbieten, Flexibilisierung Arbeitseinsatz/ Dienstplanung prüfen, Führungskulturentwicklung, MA-Entwicklung/ Talentförderung (z.B. Entwicklungsplan)	Erfolgreich umgesetzt	MA-Entwicklung / Nachwuchsplanung kann noch gezielter ausgestaltet werden.
Untere Führungsstufen: Leitungsfunktionen in TZ-Pensum anbieten, Flexibilisierung Arbeitseinsatz / Dienstplanung prüfen, Führungskulturentwicklung, MA-Entwicklung / Talentförderung (z.B. Stellvertreter-Rollen als Sprungbrett); bei der Suche nach Fachpersonen je nach Teamkonstellation männliche Kandidaten ansprechen; ebenso Ausbildungsplätze für männliche Kandidaten, um den Männeranteil in der Belegschaft zu erhöhen	Mehrheitlich umgesetzt Männliche Fachpersonen im Sozialen / Pflege sind untervertreten (grundsätzliche Problematik).	Noch gezieltere Massnahmen zur Gewinnung von Männern prüfen: Mehr männliche Führungspersonen, damit diese auch männliche Fachkräfte anziehen können und eine bessere Geschlechterdurchmischung erreicht werden kann.
Massnahmen 2023 - 2024		
Praxisnahe Sensibilisierung zu Aspekten der Diversität hat durch Auseinandersetzung und Diskurs stattgefunden, wodurch eine inklusive Kultur gefördert wird. Weiterführung mit regelmässiger Auseinandersetzung mit realen Alltagsbeispielen in den Führungsgefässen.		
MA-Entwicklung / Nachwuchsplanung gezielter ausgestalten für mittlere Führungsstufe		
Gezieltere Massnahmen zur Gewinnung von Männern prüfen		

Ziele DTB		
– Ausgewogene Verteilung der Geschlechter im Kader mittelfristig halten und Geschlechterziele 2024 erreichen.		
Massnahmen 2021 - 2022	Stand Ende 2022	Übertrag 2023 – 2024
Personalgewinnungsprozess obere Führungsstufe: Frauen stärker ansprechen (vor allem bei den Stelleninseraten), vor der Ausschreibung Teilzeitmöglichkeit prüfen, Fokus generell darauf legen, die Frauenquote in allen Funktionen und Stufen zu erhöhen.	Wird konsequent durchgeführt	Weiterführung
Personalentwicklung mittlere Führungsstufe: Potenziale identifizieren und fördern	Wird konsequent durchgeführt	Weiterführung
Personalentwicklung untere Führungsstufe: Potenziale identifizieren und fördern, bei Vakanzen wo sinnvoll, Teilzeitpensum prüfen	Wird konsequent durchgeführt, auf dieser Stufe auch mit Erfolg	Weiterführung

<p>Chancen und Herausforderungen von gemischten Teams sind bekannt und es existieren Leitplanken für den Umgang damit.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vertiefte Auseinandersetzung im Kader TBD – Unterschiedliche Chancen und Herausforderungen in den Bereichen reflektieren – Leitplanken für den Umgang mit gemischten Teams formulieren 	Wird wo immer möglich umgesetzt	
<p>Neue Formen der Zusammenarbeit in Zeiten von flexibler Arbeits(zeit)-Gestaltung sind etabliert.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Thema in den OE-Prozess aufnehmen – Lunch&Learn-Anlässe zur Sensibilisierung 	Wird wo immer möglich umgesetzt	
Massnahmen 2023 - 2024		
Personalgewinnungsprozess obere Führungsstufe und Personalentwicklung mittlere und untere Führungsstufe werden wie in Berichtsperiode 2021 - 2022 weitergeführt.		

3.2 Kennzahlen

Die Kennzahlen auf Ebene Departement beschreiben die Geschlechteranteile in den verschiedenen Führungsstufen, bei der Teilzeitarbeit und in den Hochrechnungen zu den Pensionierungen. Grundsätzlich ist der Stichtag jeweils der 31.12.2022. Vorliegende Kennzahlen sind Zusatzauswertungen auf der Basis des Personalcontrollings des Verwaltungs- und Betriebspersonals für das Jahr 2022.

Für die Hochrechnung der Pensionierungen bis 2032 wurde der Personalbestand in Personen (Anzahl Köpfe) verwendet. Alle anderen Kennzahlen beruhen auf dem Personalbestand in Anstellungsverhältnissen. Die Anzahl Anstellungsverhältnisse ist höher als die Gesamtzahl der beschäftigten Personen, da dieselbe Person verschiedene Teilzeitstellen innehaben kann und in diesem Fall mehrfach gezählt wird. In der Regel kommt in Führungsstufen lediglich eine geringe Anzahl von Mehrfachanstellungen vor.

Zum zweiten Mal können die Entwicklungen auf Ebene Departement verglichen werden, insbesondere auch die Geschlechterziele (SOLL 2022 und IST 2022), die im Zuge der Motionsumsetzung «Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter» für jede Führungsstufe und für jedes Departement formuliert wurden (vgl. Weisung GGR.2020.101). Die Zielerreichung dieser Vorgaben wird erstmals mit der vorliegenden Berichterstattung gemessen.

3.2.1 Kennzahlen zur Führung

3.2.1.1 Geschlechteranteile in Führungsfunktionen

Die folgenden Kennzahlen schaffen Transparenz über Anteile von Frauen und Männern in der Winterthurer Stadtverwaltung, mit besonderem Augenmerk auf die Führungsfunktionen. Anzumerken ist, dass die Statistik lediglich die Kategorien Frau und Mann erhebt und dem Umstand, dass es mehr als zwei Geschlechter gibt, nicht gerecht wird (vgl. Wissensbox zu Geschlechtervielfalt, hintere innere Umschlagseite).

Die Kategorisierung der städtischen Führungsfunktionen orientiert sich an den Führungsstufen: obere/oberste, mittlere und untere (vgl. SRB 15.866-1). Die Abbildung 1 zeigt Kennzahlen aus der letzten Berichterstattung, Abbildung 2 aus der aktuellen, damit die nachfolgend beschriebenen Entwicklungen einfacher verglichen werden können.

Der Frauenanteil beim städtischen Verwaltungs- und Betriebspersonal überwiegt auch in der aktuellen Berichtsperiode mit 63 % (61 %, 2020). Demgegenüber sind gesamthaft auf allen Führungsstufen und über alle Departemente hinweg Männer weiterhin übervertreten. Dieser Überhang hat sich seit 2017 von 67 % auf 57 % 2020 zu aktuell 52 % verringert. Das heisst, auf allen Führungsstufen ist der Männeranteil gesunken und das Geschlechterverhältnis ist verglichen mit der Gesamtpopulation etwas ausgewogener; es verhält sich – ausser auf der oberen/obersten Führungsstufe – nicht mehr umgekehrt proportional.

Nachfolgend werden die Entwicklungen pro Führungsstufe genauer betrachtet. Neben dem IST-SOLL-Vergleich 2022 sind auch die Ziele für 2024 (SOLL 2024) aufgeführt.

3.2.1.2 Obere und oberste Führungsstufe

Abbildung 3

Gesamthaft ist der Männeranteil auf der oberen/obersten Führungsstufe wieder leicht gestiegen, von 64 auf 65 %. Vier Departemente (DFI, DBM, DSU, DTB) weisen auf dieser Führungsstufe auch diesmal ein in etwa ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf. Das Departement Präsidiales hat zwar einen leichten Überhang bei den Frauen, ist jedoch in Bezug zu den Anstellungsverhältnissen bei den Frauen unterrepräsentiert. Das Departement Soziales weist einen starken Überhang bei den Männern auf. Die Departemente Präsidiales, Finanzen sowie Sicherheit und Umwelt haben ihre für 2022 gesetzten Ziele übertroffen. Das Departement Soziales hat das Ziel für 2022 genau erreicht, die Departemente Bau und Mobilität, Schule und Sport sowie Technische Betriebe haben ihre Ziele nicht erreicht. Dabei ist jedoch anzumerken, dass die Ziele in Bezug auf die Ausgewogenheit unterschiedlich schwierig zu erreichen waren.

Auf dieser Führungsstufe befinden sich pro Departement nur wenige Mitarbeitende. Bei personellen Wechsels sowie bei Umstrukturierungen können sich die Geschlechteranteile entsprechend rasch und erheblich verändern.

3.2.1.3 Mittlere Führungsstufe

Abbildung 4

Gesamthaft hat sich auf der mittleren Führungsstufe das Geschlechterverhältnis zugunsten der Frauen verbessert, das gesetzte Ziel von 45 % wurde nur knapp verfehlt. In drei Departementen überwiegt der Frauenanteil, bei Präsidiales 63 % (57 %), Schule und Sport 56 % (50 %), bei Soziales 68 % (62 %); diese Departemente haben ihre Ziele knapp übertroffen oder knapp erreicht, ausgewogen sind die Geschlechterverhältnisse im Vergleich mit den Anstellungsverhältnissen jedoch trotzdem nicht. Das Departement Technische Betriebe hat auf dieser Stufe sein ambitiöses Ziel zwar nicht erreicht, verfügt aber als einziges über eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter. In den übrigen drei Departementen ist der Männeranteil auf der mittleren Führungsstufe weiterhin stark ausgeprägt, sogar stärker als auf der oberen/obersten Führungsebene.

3.2.1.4 Untere Führungsstufe

Abbildung 5

Auf der unteren Führungsstufe sind die Geschlechteranteile praktisch ausgeglichen. Seit 2017 hat eine Entwicklung von 32 % Frauen auf dieser Führungsstufe auf 45 % im Jahr 2020 auf 51 % stattgefunden. Damit ist das Ziel, welches die Stadtverwaltung sich für diese Stufe bis 2022 gesetzt hatte, erreicht.

Drei Departemente weisen auf der unteren Führungsstufe einen deutlich höheren Frauen- als Männeranteil aus: Präsidiales 73 % (68 %), Schule und Sport 66 % (63 %), und Soziales 78 % (75 %). Die Departemente Präsidiales wie auch Soziales verfügen damit über ein praktisch ausgewogenes Geschlechterverhältnis, das Departement Schule und Sport kommt diesem Ziel einen weiteren Schritt näher.

In allen anderen Departementen ist der Männeranteil (stark) ausgeprägt, bei Finanzen 81 % (88 %), Bau und Mobilität 77 % (68 %), Sicherheit und Umwelt 75 % (87 %) und Technische Betriebe 87 % (89 %). Alle Departemente haben ihr Ziel entweder erreicht oder kommen ihm zumindest näher.

Die deutliche Entwicklung zu einer ausgewogenen Verteilung der Geschlechter auf der unteren Führungsstufe kann seit fünf Jahren beobachtet werden. Sie setzt sich auch fort nach der markanten Verbesserung 2020 auf dieser Stufe zugunsten von Frauen.

	Obere/Oberste FS		Mittlere FS		Untere FS		Total alle FS		Anstellungs- verhältnisse alle	
	% (Anzahl)		% (Anzahl)		% (Anzahl)		% (Anzahl)		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W
DP	56 % (5)	44 % (4)	43 % (6)	57 % (8)	32 % (8)	68 % (17)	40 % (19)	60 % (29)	31 % (122)	70 % (278)
DFI	43 % (3)	57 % (4)	80 % (12)	20 % (3)	88 % (15)	12 % (2)	77 % (30)	23 % (9)	48 % (126)	52 % (134)
DBM	57 % (4)	43 % (3)	88 % (21)	13 % (3)	68 % (15)	32 % (7)	75 % (40)	25 % (13)	78 % (259)	22 % (72)
DSU	75 % (6)	25 % (2)	92 % (11)	8 % (1)	87 % (59)	13 % (9)	86 % (76)	14 % (12)	68 % (280)	32 % (131)
DSS	60 % (6)	40 % (4)	50 % (11)	50 % (11)	37 % (81)	63 % (137)	39 % (98)	61 % (152)	18 % (289)	82 % (1312)
DSO	57 % (4)	43 % (3)	38 % (19)	62 % (31)	25 % (19)	75 % (58)	31 % (42)	69 % (92)	20 % (286)	80 % (1155)
DTB	86 % (6)	14 % (1)	82 % (14)	18 % (3)	89 % (92)	11 % (11)	88 % (112)	12 % (15)	83 % (718)	17 % (142)
SK	100 % (3)	0 % (0)	67 % (2)	33 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	83 % (5)	17 % (1)	57 % (12)	43 % (9)
Total	64 % (37)	36 % (21)	61 % (96)	39 % (61)	55 % (289)	45 % (241)	57 % (422)	43 % (323)	39 % (2092)	61 % (3233)

Abbildung 1: Geschlechteranteile pro Führungsstufe in Prozenten und (absoluten Zahlen), Stichtag 31.12.2020

	Obere/Oberste FS		Mittlere FS		Untere FS		Total alle FS		Anstellungs- verhältnisse alle	
	% (Anzahl)		% (Anzahl)		% (Anzahl)		% (Anzahl)		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W	M	W	M	W
DP	44 % (4)	56 % (5)	38 % (6)	63 % (10)	27 % (6)	73 % (16)	34 % (16)	66 % (31)	28 % (113)	72 % (296)
DFI	43 % (3)	57 % (4)	80 % (12)	20 % (3)	81 % (13)	19 % (3)	74 % (28)	26 % (10)	49 % (118)	51 % (123)
DBM	75 % (6)	25 % (2)	84 % (27)	16 % (5)	77 % (17)	23 % (5)	81 % (50)	19 % (12)	75 % (261)	25 % (88)
DSU	57 % (4)	43 % (3)	85 % (11)	15 % (2)	75 % (55)	25 % (18)	75 % (70)	25 % (23)	66 % (272)	34 % (140)
DSS	75 % (9)	25 % (3)	44 % (12)	56 % (15)	34 % (92)	66 % (181)	36 % (113)	64 % (199)	18 % (357)	82 % (1643)
DSO	57 % (4)	43 % (3)	32 % (17)	68 % (36)	22 % (17)	78 % (62)	27 % (38)	73 % (101)	19 % (284)	81 % (1203)
DTB	86 % (6)	14 % (1)	80 % (12)	20 % (3)	87 % (84)	13 % (13)	86 % (102)	14 % (17)	83 % (738)	17 % (146)
SK	100 % (3)	0 % (0)	67 % (2)	33 % (1)	0 % (0)	0 % (0)	83 % (5)	17 % (1)	55 % (11)	45 % (9)
Total	65 % (39)	35 % (21)	57 % (99)	43 % (75)	49 % (284)	51 % (298)	52 % (422)	48 % (394)	37 % (2154)	63 % (3648)

Abbildung 2: Geschlechteranteile pro Führungsstufe in Prozenten und (absoluten Zahlen), Stichtag 31.12.2022

	Obere/Oberste FS % (Anzahl)						Anstellungs- verhältnisse alle	
	SOLL 2022		IST 2022		SOLL 2024		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W	M	W
DP	50%	50%	44 % (4)	56 % (5)	45%	55%	28 % (113)	72 % (296)
DFI	57%	43%	43 % (3)	57 % (4)	57%	43%	49 % (118)	51 % (123)
DBM	65%	35%	75 % (6)	25 % (2)	75%	25%	75 % (261)	25 % (88)
DSU	75%	25%	57 % (4)	43 % (3)	65%	35%	66 % (272)	34 % (140)
DSS	60%	40%	75 % (9)	25 % (3)	60%	40%	18 % (357)	82 % (1643)
DSO	57%	43%	57 % (4)	43 % (3)	50%	50%	19 % (284)	81 % (1203)
DTB	72%	28%	86 % (6)	14 % (1)	72%	28%	83 % (738)	17 % (146)
SK			100 % (3)	0 % (0)			55 % (11)	45 % (9)
Total	62%	38%	65 % (39)	35 % (21)	61%	39%	37 % (2154)	63 % (3648)

Abbildung 3: Geschlechteranteile obere/oberste Führungsstufe, Vergleich SOLL und IST 2022 sowie SOLL 2024

Mittlere FS % (Anzahl)							Anstellungsverhältnisse alle	
	SOLL 2022		IST 2022		SOLL 2024		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W	M	W
DP	40%	60%	38 % (6)	63 % (10)	40%	60%	28 % (113)	72 % (296)
DFI	66%	34%	80 % (12)	20 % (3)	71%	29%	49 % (118)	51 % (123)
DBM	80%	20%	84 % (27)	16 % (5)	85%	15%	75 % (261)	25 % (88)
DSU	83%	17%	85 % (11)	15 % (2)	80%	20%	66 % (272)	34 % (140)
DSS	40%	60%	44 % (12)	56 % (15)	40%	60%	18 % (357)	82 % (1643)
DSO	35%	65%	32 % (17)	68 % (36)	35%	65%	19 % (284)	81 % (1203)
DTB	73%	27%	80 % (12)	20 % (3)	73%	27%	83 % (738)	17 % (146)
SK			67 % (2)	33 % (1)			55 % (11)	45 % (9)
Total	55%	45%	57 % (99)	43 % (75)	56%	44%	37 % (2154)	63 % (3648)

Abbildung 4: Geschlechteranteile Mittlere Führungsstufe, Vergleich SOLL und IST 2022 sowie SOLL 2024

Untere FS % (Anzahl)							Anstellungsverhältnisse alle	
	SOLL 2022		IST 2022		SOLL 2024		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W	M	W
DP	35%	65%	27 % (6)	73 % (16)	35%	65%	28 % (113)	72 % (296)
DFI	76%	24%	81 % (13)	19 % (3)	65%	35%	49 % (118)	51 % (123)
DBM	70%	30%	77 % (17)	23 % (5)	90%	10%	75 % (261)	25 % (88)
DSU	75%	25%	75 % (55)	25 % (18)	70%	30%	66 % (272)	34 % (140)
DSS	40%	60%	34 % (92)	66 % (181)	40%	60%	18 % (357)	82 % (1643)
DSO	30%	70%	22 % (17)	78 % (62)	25%	75%	19 % (284)	81 % (1203)
DTB	87%	13%	87 % (84)	13 % (13)	80%	20%	83 % (738)	17 % (146)
SK			0 % ()	0 % ()			55 % (11)	45 % (9)
Total	55%	45%	49 % (284)	51 % (298)	47%	53%	37 % (2154)	63 % (3648)

Abbildung 5: Geschlechteranteile untere Führungsstufe, Vergleich SOLL und IST 2022 sowie Soll 2024

3.2.1.5 Führungsquote pro Geschlecht

Abbildung 6 zeigt die Geschlechteranteile pro Departement aus einem anderen Blickwinkel. Es werden Frauen in Führungsfunktionen mit allen weiblichen Angestellten in Relation gesetzt und Männer in Führungsfunktionen mit allen männlichen Angestellten. Durchschnittlich 14.1 % (14.0 %) der städtischen Angestellten (Frauen und Männer) sind in eine der Führungsstufen eingereiht. Nachdem sich die Führungsquote aufgrund einer neuen Zuteilungssystematik in der städtischen Verwaltung von 11.6 % (2017) auf 14.0 % (2020) erhöht hatte, blieb sie seither fast unverändert. Zwischen den Geschlechtern zeigen sich weiterhin erhebliche Unterschiede, diese haben sich jedoch zu Gunsten der Frauen nochmals leicht verbessert. Während die Führungsquote bei den Frauen von 6.3 % über 10.0 % auf aktuell 10.8 % gestiegen ist, ist diese bei den Männern von 19.8 % über 20.2 % auf 19.6 % leicht gefallen.

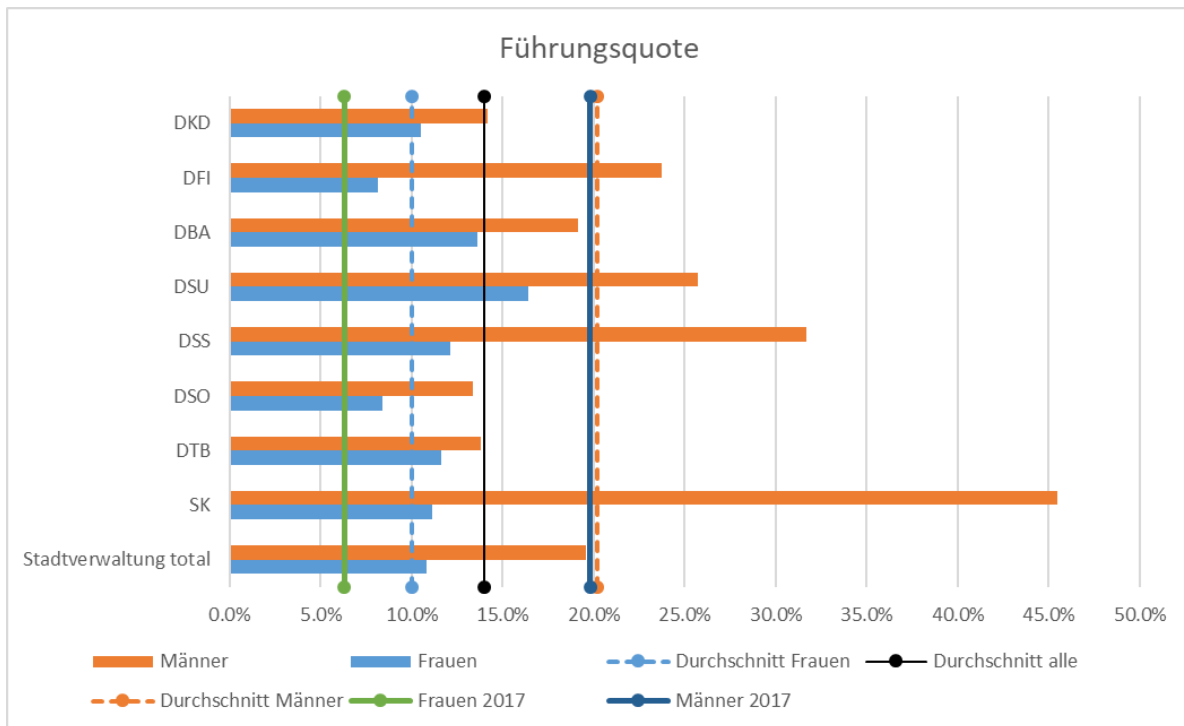


Abbildung 6: Führungsquote, Stichtag 31.12.2022

Grosse Unterschiede sind nicht nur zwischen den Geschlechtern zu beobachten, sondern auch zwischen den Departementen. Abhängig von der jeweiligen Organisations- und Fachkultur variiert die durchschnittliche Führungsquote der Departemente zwischen 9.3 % Soziales, 11.5 % Präsidiales, 13.5 % Technische Betriebe, 15.6 % Schule und Sport, 15.8 % Finanzen, 17.8 % Bau und Mobilität sowie 22.6 % Sicherheit und Umwelt.

Stadtweit sind Männer proportional 1.8 Mal so oft in der Führung vertreten wie Frauen. Die Wahrscheinlichkeit für Mitarbeiter ist entsprechend fast doppelt so hoch, in einer Führungsposition zu arbeiten. In der Berichtsperiode 2019 - 2020 war im Departement Bau und Mobilität als einzigem die Führungsquote der Frauen um 1.2 höher als diejenige der Männer. In der aktuellen Berichtsperiode ist die Führungsquote der Männer wieder in allen Departementen über derjenigen der Frauen. Bei den Technischen Betrieben sind Männer 1.2 Mal öfter in der Führung vertreten als Frauen, in den Departementen Bau und Mobilität sowie Präsidiales 1.4 Mal öfter, bei Soziales sowie Sicherheit und Umwelt 1.6 Mal öfter, bei Schule und Sport 2.6 Mal und bei den Finanzen 2.9 Mal öfter. Je kleiner dieser Faktor ausfällt, umso ausgewogener ist das Geschlechterverhältnis in der Führung des Departementes verglichen mit dem Geschlechterverhältnis aller Anstellungen.

3.2.2 Hochrechnungen für Pensionierungen bis 2032

Die Kennzahlen zu Pensionierungen – basierend auf Hochrechnungen – ergeben zusammen mit der Nettofluktuation Hinweise darauf, wo mittelfristig Lücken im Personalbestand entstehen und wo Führungspositionen frei werden, die besetzt werden können.

Abbildung 7 zeigt die Zahlen zu zwei Szenarien. Da unbekannt ist, wie viele Angestellte bis zum ordentlichen Pensionierungsalter arbeiten werden und wie viele sich frühzeitig pensionieren lassen werden, wird mit zwei Szenarien gearbeitet.

Szenario 1 arbeitet mit einer Pensionierung im Alter von 65 Jahren

Szenario 2 arbeitet mit einer Pensionierung im Alter von 62 Jahren.

Im 2022 war das durchschnittliche Pensionierungsalter bei 63.5 Jahren (vgl. Bericht Personalcontrolling 2022), genau zwischen den beiden Szenarien. Ziel dieser Darstellung ist, den Verantwortlichen bei der Stadtverwaltung einen Blick auf die zu erwartenden, freiwerdenden Führungspositionen zu geben – dies zusätzlich zu der Nettofluktuation mit aktuell 9.5 %, damit sie sich frühzeitig Gedanken machen können, welche Talente – insbesondere auch weibliche – sie schon jetzt gezielt fördern können.

Hochrechnung Pensionierungen bis 2032

	mit Alter 65 in %			mit Alter 62 in %		
	M	W	Total	M	W	Total
Pensionierungen Angestellte total	29%	24%	26%	31%	29%	30%
Pensionierungen alle FS	35%	26%	31%	41%	32%	37%
Pensionierungen obere/oberste FS	46%	48%	47%	51%	57%	53%
Pensionierungen mittlere FS	38%	32%	36%	40%	41%	41%
Pensionierungen untere FS	32%	23%	28%	40%	28%	34%

Abbildung 7: Hochrechnung der zu erwartenden Pensionierungen bis 2032 in Prozenten

Bei einem angenommenen Pensionsalter von 65 Jahren bei allen zurzeit Beschäftigten, ist damit zu rechnen, dass bis 2032 26 % (25 %) der Angestellten pensioniert würden. Leicht mehr – 30 % (30 %) – wären es, wenn alle zurzeit Tätigen mit 62 Jahren in Rente gehen würden.

Auf Ebene der Führungsstufen (alle zusammen betrachtet) zeigt die Hochrechnung etwas höhere Werte, zwischen 31 % (28 %) und 37 % (36 %) – bewegen. Wie in den beiden letzten Berichtsperioden ist der Anteil männlicher Führungspersonen, die in den nächsten 10 Jahren pensioniert werden, gesamthaft betrachtet durchgehend höher ist als der Anteil weiblicher Angestellter. Auf der oberen/obersten Führungsstufe hat sich diese Tatsache verändert. Abbildung 7 zeigt, dass während in beiden Szenarien bis 2032 wiederum rund die Hälfte aller Führungspersonen auf der oberen/obersten Führungsstufe in Pension gehen, erstmals in beiden Szenarien proportional mehr weibliche Führungspersonen pensioniert werden. In den Vorjahren hatte die Hochrechnung jeweils einen deutlich höheren Anteil von bis 2023 das Pensionsalter erreichenden Führungspersonen ergeben. Auf der mittleren und unteren Führungsstufe sind die Anteile der zu erwartenden Pensionierungen etwas tiefer und die Anteile der Männer sind hier mehrheitlich proportional höher.

3.2.3 Kennzahlen zur Teilzeitarbeit

Die Stadtverwaltung Winterthur ist geprägt von einem hohen Anteil an Teilzeitarbeit, der sich in der aktuellen Berichtsperiode nochmals akzentuiert, nämlich 66.0 % (63.3 %). Die grossen geschlechtsspezifischen Unterschiede bestehen in vergleichbarem Umfang wie 2020. Während 86.4 % (84.8 %) der weiblichen Angestellten Teilzeit arbeiten, sind es 31.4 % (30.3 %) der männlichen Angestellten. Der Anteil teilzeitarbeitender Frauen ist gleichbleibend um den Faktor 2.8 höher als der Anteil teilzeitarbeitender Männer. In anderen Worten: Zwei von drei städtischen Angestellten arbeiten Teilzeit. Und vier von fünf Teilzeitmitarbeitenden der Stadt Winterthur sind Frauen.

Aus der Vollzeitperspektive betrachtet, arbeiten gesamthaft 34.0 % (36.7 %) der Angestellten in einem Vollzeitpensum: 68.6 % (69.7 %) der Männer und 13.6 % (15.2 %) der Frauen (Abbildung 8).

Teilzeitarbeit in der Führung

Abbildung 9

Teilzeitarbeit ist auch in der Führung verbreitet, und zwar stärker als noch vor zwei Jahren, wie die folgenden Abbildungen zeigen. Wiederum reduziert sich der Teilzeitanteil mit der Höhe der Führungsstufe und wiederum bei männlichen Führungskräften viel markanter als bei den weiblichen. Gesamthaft arbeiten 41.7 % (36.4 %) der Führungskräfte Teilzeit. Während der Anteil der Teilzeitarbeit bei den männlichen Führungskräften im Vergleich zur Vorperiode auf 17.3 % (14.0 %) gestiegen ist, erhöhte sich derjenige der weiblichen Führungskräfte auf 68.8 % (65.6 %). Die Geschlechterunterschiede zu Teilzeit sind auf Kaderebene grösser als bei allen Anstellungsverhältnissen. Frauen arbeiten im Kader der Stadtverwaltung um den Faktor 4.0 (4.7) Mal öfter in einem Teilzeitpensum.

Teilzeitarbeit untere Führungsebene

Abbildung 10

In der unteren Führungsebene steigt der Teilzeitanteil auf durchschnittlich 46.0 % (40.0 %). 16.9 % (12.8 %) der Männer arbeiten Teilzeit und 73.8 % (72.6 %) der Frauen. Auf dieser Stufe arbeiten Frauen um den Faktor 4.4 (5.6) mehr Teilzeit als ihre männlichen Kollegen.

Teilzeitarbeit mittlere Führungsebene

Abbildung 11

In der mittleren Führungsebene liegt der Teilzeitanteil bei 36.2 % (31.8 %). Hier arbeiten 23.2 % (20.8 %) der Männer und 53.3 % (49.2 %) der Frauen Teilzeit. Auf dieser Stufe arbeiten Frauen um den Faktor 2.3 (2.3) mehr Teilzeit als ihre männlichen Kollegen.

Teilzeitarbeit obere Führungsebene

Abbildung 12

In der oberen Führungsebene arbeiten nur noch 15.0 % (15.5 %) aller Führungspersonen Teilzeit: 5.1 % (5.4 %) der Männer, das sind 2 von 37 und 33.3 % (33.3 %) der Frauen, was 7 von 21 entspricht. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist auf der oberen/obersten Führungsebene am grössten, um den Faktor 6.5 (6.6) arbeiten auf dieser Stufen Frauen öfter Teilzeit als ihre männlichen Kollegen.

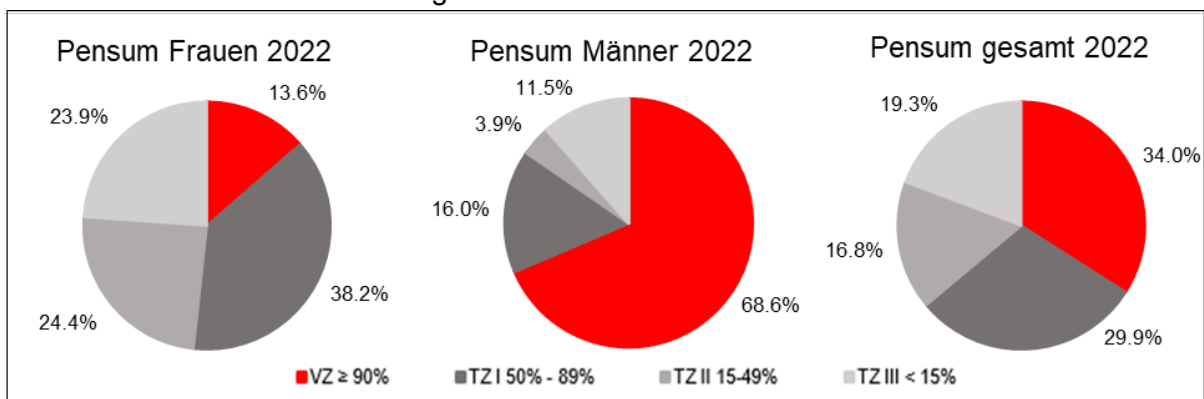


Abbildung 8: Teilzeitarbeit alle Mitarbeitende, pro Geschlecht, 31.12.2022

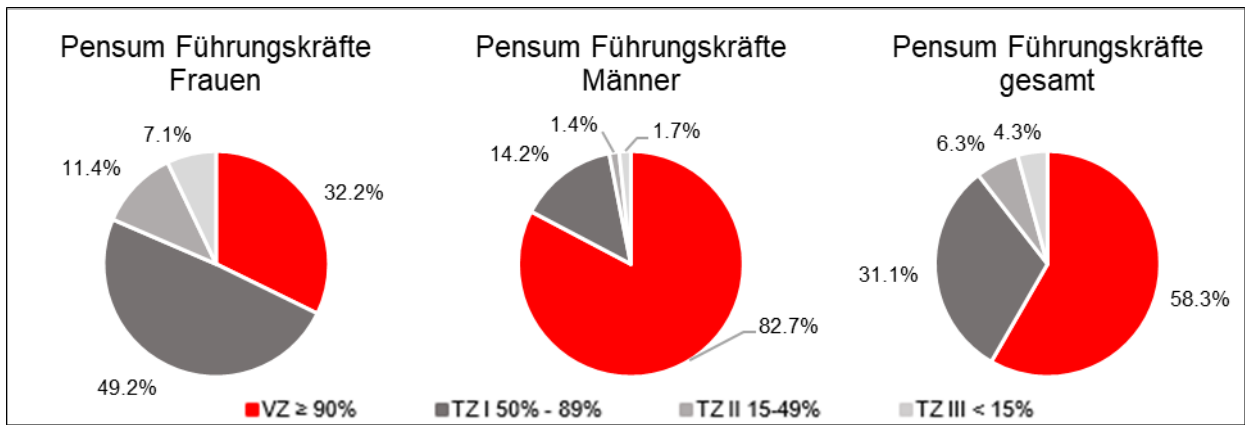


Abbildung 9: Teilzeitarbeit alle Führungsstufen zusammengenommen, pro Geschlecht, 31.12.2022

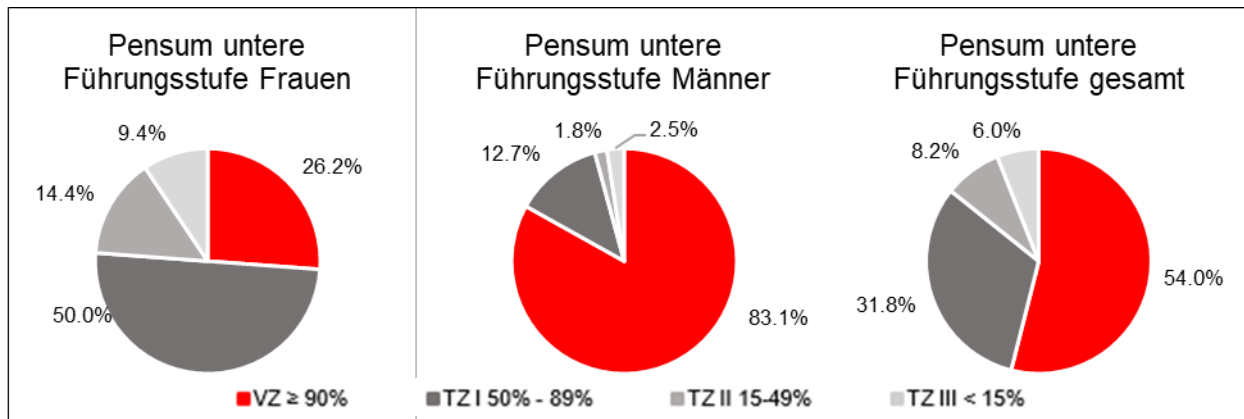


Abbildung 10: Teilzeitarbeit untere Führungsstufe, pro Geschlecht, 31.12.2022

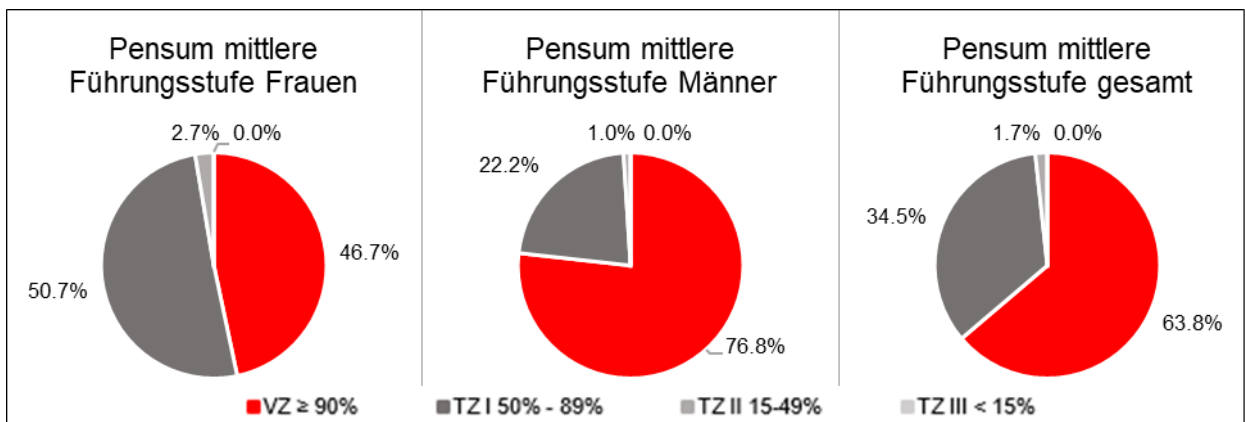
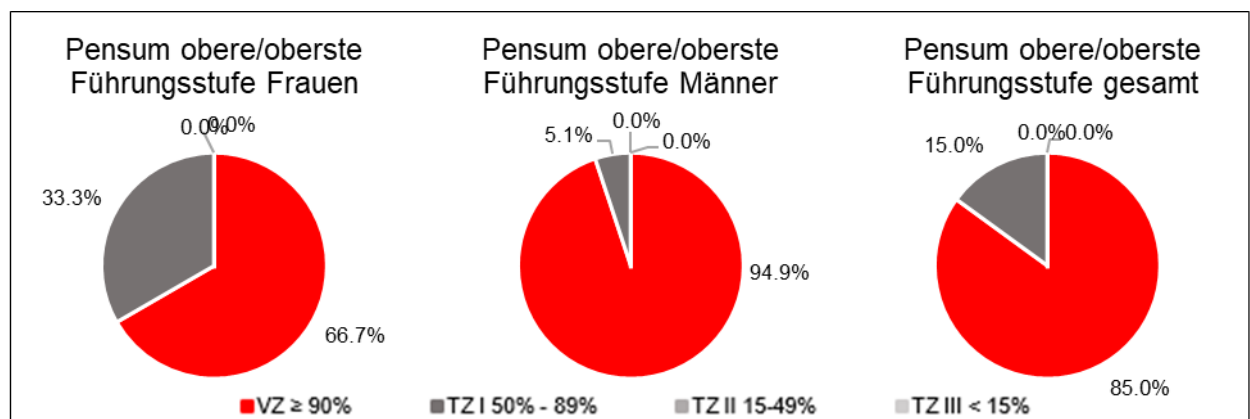


Abbildung 11: Teilzeitarbeit mittlere Führungsstufe, pro Geschlecht, 31.12.2022



Fazit und Ausblick

Diversity Management auf Kurs

Die Umsetzung der Diversity-Strategie läuft strukturiert und mit Spielraum für die individuellen Gegebenheiten der Departemente (vgl. 3.1 Umsetzung der Massnahmen in den Departementen). Mit der Unterstützung der Arbeitsgruppe Diversity konnten die Aktivitäten und die Vermittlung der Umsetzung in der Berichtsperiode vermehrt auf die Stufe der Mitarbeitenden gebracht werden. Dieser Prozess wurde unterstützt mit zusätzlicher Kommunikation: Die [Seite «Arbeitsgruppe Diversity» im Intranet](#) und die Veranstaltungsreihe Diversity, die 2022 startete. Durch das Engagement der Arbeitsgruppenmitglieder entwickelten sich auf das Departement angepasste Strukturen, wie im Departement Schule und Sport beispielsweise das eigene Team Diversity und ihre eigenen, auf den Fachbereich angepassten Projekte und Diversity-Veranstaltungen.

Die vier strategischen Diversity-Ziele sind weiterhin relevant und geben die Stossrichtung vor. Für das Ziel «Schutz der Mitarbeitenden vor Diskriminierungen» verfügt die Stadtverwaltung über solide Grundlagen zur Prävention und Intervention, mit Massnahmen, die sich an alle Mitarbeitende richten. Mit Informationsmaterial, Schulung und Beratung werden die gesetzlichen Grundlagen, wie auch die Haltung der Führungsverantwortlichen, vermittelt. Für neue Mitarbeitende, Lernende und neue Führungskräfte führt die Fachstelle Diversity Management regelmässig gemeinsam mit der Mitarbeitenden-Beratung und externen Kursleitungen Schulungen durch.

Dem strategischen Ziel «Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben» für Mitarbeitende der Stadtverwaltung liegt ein fortschrittliches Personalrecht zugrunde, das flexible Arbeitsmöglichkeiten samt Teilzeitarbeit fördert. Wie die Personalbefragung 2022 erneut bestätigt, wird Vereinbarkeit und Flexibilität als Grundhaltung weitgehend gelebt. Dennoch ist flexible Arbeit/Teilzeitarbeit nach wie vor nicht überall selbstverständlich. Zur Unterstützung existieren Informationsmaterialien, Weiterbildungs- und Beratungsangebote.

Der «Zugang zu den Dienstleistungen der Stadtverwaltung» kann im Rahmen dieser Innenschau nur wenig beurteilt werden. Dass in den Departementen erfolgreich daran gearbeitet wird, zeigt eines der guten Beispiele in diesem Bericht, das stellvertretend für weitere steht: «JUNG BÜRGER INNEN & VOLLJÄHRIGKEITSFEIER».

Das strategische Ziel «ausgewogene Vertretung» rückte durch die Festlegung einer Geschlechterquote in der vergangenen Berichtsperiode in den Fokus. Mit einer ausgewogenen Vertretung will die Stadtverwaltung sicherstellen, dass unterschiedliche Blickwinkel tatsächlich eingenommen und Dienstleistungen zielgruppenorientiert erbracht werden können. Auf Ebene Führung sollen die Geschlechteranteile sich an allen Anstellungsverhältnissen orientieren. Das für die obere/oberste Führungsstufe gesetzte Ziel von 35 % ist erreicht, aber von einer ausgewogenen Verteilung auf dieser Stufe ist die städtische Verwaltung noch weit entfernt. Als positives Beispiel steht das Departement Technische Betriebe da: Auf der oberen Führungsstufe hat es zwar das ambitiöse, selbstgesetzte Ziel nicht erreicht, verfügt aber als einziges Departement über eine recht ausgewogene Vertretung der Geschlechter auf allen Führungsstufen.

Die Geschlechterverhältnisse sind, seit 2017 neue Indikatoren für die Diversity-Umsetzung erhoben werden, insgesamt ausgewogener. Auf der mittleren und unteren Führungsstufe konnten stadtweit weitreichende Verbesserungen erzielt werden. Auf diesen beiden Stufen scheint sich die Talentförderung auszubezahlen. Massnahmen der Departemente wie «Entwicklungsassessment und Nachfolgeplanung mit Fokus auf Frauen mit Potenzial» oder

«Stellvertretungs-Funktionen und interimistische Leitung als Übung auf dem Weg zu Führungspositionen» sind nur einige Beispiele, die diese Entwicklung unterstützen (vgl. 3.1 Umsetzung der Massnahmen in den Departementen).

Berichtsperiode 2023 – 2024:

Ausgewogene Geschlechteranteile im Kader – hoch komplex

Die Kennzahlen, wie auch die Überlegungen zu Führung, Geschlecht und Teilzeit legen nahe: Um eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen, muss auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden. Auf der oberen Führungsstufe muss noch mehr Augenmerk daraufgelegt werden, bei einem Wechsel immer explizit für eine gute Auswahl an Kandidatinnen zu sorgen. Nur so kann die Frauenquote von 35 % im oberen/obersten Kader gehalten und erhöht werden.

Abgesehen von den nackten Zahlen ergeben sich verschiedene Hürden, wie der Fokusteil dieser Berichterstattung aufgezeigt. Geeignete Kandidatinnen fehlen auch, weil sich viele Frauen nicht zur Verfügung stellen, da sie es sich nicht zutrauen, eine Führungsposition zu übernehmen. Oder auch, weil Teilzeitarbeit die Qualifizierung und Entwicklung von Frauen für verantwortungsvolle Positionen erschweren oder gar behindern kann.

Die grossen Geschlechterunterschiede bezüglich Teilzeitarbeit im Kader werfen zudem Fragen auf: Wie kommt es, dass im Kader so viel mehr Frauen Teilzeit arbeiten als ihre männlichen Kollegen? Liegt es daran, dass Teilzeitarbeit tatsächlich Frauensache ist, da sie, wenn sie Kinder bekommen, Beruf und Familie vereinbaren müssen? Teilzeitarbeit im Kader ist nicht die Norm. Vielmehr ist es eine persönliche Wahl oder der individuelle Versuch von vorwiegend Frauen, Karriere und Familie zu verbinden. Solange der Teilzeitanteil der Geschlechter im Kader sich nicht angleicht, stellt Teilzeit eine Hürde dar, die vor allem Frauen nehmen müssen.

Die im Fokuskapitel anhand der Thesen aufgezeigte hohe Komplexität führt zu gegenseitigen Abhängigkeiten. Diese gilt es zu verstehen, um die Herausforderungen zu lösen. Das Wissen muss in die Führungsprozesse eingebracht werden. Die Stadtverwaltung als Arbeitgeberin muss ihre Mitarbeitenden sensibilisieren. Führungspersonen müssen sich aber auch eigenständig damit auseinandersetzen. Zudem muss die Stadtverwaltung diese Mechanismen vertieft erkunden. Wichtig wird dabei sein, die Sichtweise der Generation Z, der neuen Generation von potenziellen Führungspersonen einzubinden. Die Arbeitsgruppe Diversity wird diesen Prozess begleiten.

Arbeitsgruppe Diversity

In der Berichtsperiode 2021 - 2022 trug das Engagement der Arbeitsgruppe Diversity entschieden dazu bei, die Umsetzung der Diversity-Strategie neu auch auf die Ebene der Mitarbeitenden zu bringen. So bleibt ebenfalls in der nächsten Berichtsperiode eine ihrer Hauptaufgaben die Vertiefung der Kommunikation, damit Informationen und Sensibilisierungsarbeit zielgruppengerecht fliessen. Ziel ist nicht nur neues Wissen zu generieren, sondern weiterhin auch, bestehendes Informationsmaterial, wie z.B. Leitfäden bekannt zu machen, damit diese verwendet werden und die tägliche Arbeit unterstützen.

Verschiedene gesellschaftliche und gesetzliche Entwicklungen zu Gleichstellung, Chancengerechtigkeit und Diversität beeinflussen die Stadtverwaltung als Dienstleisterin und Arbeitgeberin. Die Verwendung von Sonderzeichen für die sprachliche Gleichstellung der Geschlechter ist ein Beispiel für eine gesellschaftliche Entwicklung, die sich stark in Sprache

und Bildern niederschlägt. Dieses durchaus kontrovers diskutierte Thema wird die Arbeitsgruppe Diversity wohl auch in der nächsten Umsetzungsperiode begleiten, denn Mitarbeitende der Stadtverwaltung fragen regelmässig nach den aktuell gültigen Regelungen für die Stadtverwaltung Winterthur. Der weiterentwickelte städtische Leitfaden für Sprache und Bilder wurde in der Berichtsperiode noch nicht beschlossen und ist weiterhin pendent.

Mit den gesprochenen personellen Ressourcen für die Behindertenrechte wird dem strategischen Diversity-Ziel «Zugang zu den Dienstleistungen der Stadtverwaltung» in der kommenden Berichtsperiode ab Mitte 2023, mit der Umsetzung der UN-BRK noch deutlich mehr Bedeutung zukommen. Auch in der Zusammenarbeit mit den Departementen und Bereichen bezüglich Umsetzung der UN-BRK werden die Mitglieder der Arbeitsgruppe Diversity eine wichtige Rolle einnehmen als Bindeglied, für Kommunikation und Austausch. Wenn Diversity-Themen auf Ebene Mitarbeitende spürbar sind, kann die tägliche Arbeit noch besser auf die Bedürfnisse der Bevölkerung ausgerichtet werden. Denn es sind die Mitarbeitenden, die im Alltag in direktem Kontakt mit der Kundschaft stehen und die städtischen Dienstleistungen prägen.

Gute Praxis (verteilt im Bericht)

Vater – Vorgesetzter – Teilzeit

Der Abteilungsleiter Steuerbezug reduzierte nach der Geburt seines ersten Kindes sein Pensum auf 85 % und nach der Geburt seines zweiten Kindes auf 75 %. Zwei Teilzeit-Mitarbeiterinnen aus der gleichen Abteilung haben dabei ihr Pensum um je 10 % aufgestockt. Dies erforderte eine Neuverteilung eines Teils der Aufgaben.

Damit dies gelingt, müssen Aufgaben delegiert und die Mitarbeitenden der Organisation miteinbezogen und befähigt werden.

JUNG BÜRGER INNEN & VOLLJÄHRIGKEITS FEIER



Ab 18 Jahren gelten junge Erwachsene in der Schweiz als volljährig und als mündig: Sie können damit insbesondere auch ihre politischen Rechte und Pflichten wahrnehmen. Winterthur lädt seit Jahren zur Jungbürgerfeier ein. Anfangs richtete sich die Einladung ausschliesslich an junge Menschen mit Schweizer Bürgerrecht, um ihre politischen Rechte und Möglichkeiten kennen zu lernen und zu feiern. Seit einigen Jahren werden alle in Winterthur wohnhaften neu Volljährigen jungen Menschen – mit und ohne Bürgerrecht, Frauen wie Männer – angesprochen.

Leistungsvereinbarungen mit Quartierträgerschaften

Die Stadt unterstützt die Arbeit von Quartierträgerschaften mit Leistungsvereinbarungen. Zur Erneuerung der bestehenden Leistungsvereinbarungen überlegte die soziale Stadtentwicklung, wie sie die Kriterien so anpassen könnte, dass durch die Leistungsvereinbarungen noch besser auf die Bedürfnisse von möglichst vielen Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Winterthur eingegangen werden kann. Aus einem Austausch mit der Fachstelle Diversity entstand ein Strauss von möglichen Kriterien. Ein Beispiel: «Die Quartierträgerschaft hat den mittelfristigen Anspruch, die Ziel und Anspruchsgruppe im eigenen Team abzubilden».

HR-Leitfaden Diversity

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

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

(Bild einfügen)