



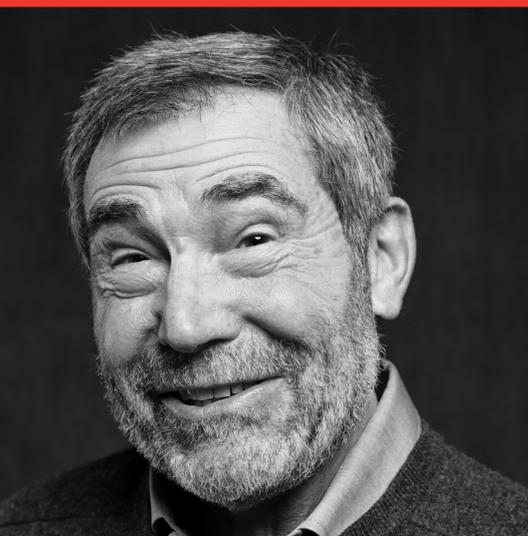
Diversity-Strategie
Berichterstattung
2019–2020



Wir sind
EINE
Stadtverwaltung



Wir handeln
zum **Gesamtwohl**
der Bevölkerung



Die
Vielfalt
inspiriert uns



Kurz und bündig Management Summary

«Die Stadtverwaltung orientiert sich an der Diversität der Bevölkerung und richtet ihr Angebot an deren Bedürfnissen aus. Vielfältige Teams helfen, die Bedürfnisse der Kundschaft besser zu verstehen.» (Diversity-Strategie 2017)

Dies ist die zweite Berichterstattung zur städtischen Diversity-Strategie. Sie beinhaltet neben Informationen zur Umsetzung Kennzahlen in Bezug auf Diversity, gute Praxisbeispiele und Wissen zu Diversity-Themen und dauert von Januar 2019 bis Dezember 2020. Der Fokusteil widmet sich den Geschlechterzielen im Kader und der neu eingesetzten Arbeitsgruppe Diversity.

Politisch und gesellschaftlich aktive Zeit

In dieser Berichtsperiode lag der Schwerpunkt darin, den zuvor stadtweit und in den Departementen angestossenen Prozess zur Umsetzung der Diversity-Strategie weiterzutreiben und die festgelegten Massnahmen umzusetzen. Der vorliegende Bericht gibt Auskunft über den Umsetzungsstand der Massnahmen. Er beinhaltet Kennzahlen zu Geschlecht und Führung auf Ebene Departemente und lässt erstmals einen Vergleich auf dieser Ebene zu.

Die zweite Berichtsperiode wurde begleitet von einer breiten Palette von Aufträgen aus dem Parlament und von Forderungen, resp. Wünschen im Zusammenhang mit dem zweiten nationalen Frauenstreik 2019. Diese Ansprüche von ausserhalb der Verwaltung haben der Umsetzung der städtischen Diversity-Strategie Schwung verliehen und gezeigt, dass Winterthur mit ihren Zielsetzungen und dem Vorgehen auf dem richtigen Weg ist.

Fokus: Geschlechterziele im Kader

In diesen beiden Jahren wurden der Auftrag aus der Motion «Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader» aufgenommen und klare Ziele für die einzelnen Departemente der Stadtverwaltung definiert. Die hier publizierten Kennzahlen zeigen, dass die Geschlechteranteile auf den Führungsstufen stadtweit im Vergleich mit allen weiblichen Angestellten der Stadt bereits etwas ausgewogener sind. Der Frauenanteil auf der oberen/obersten Führungsstufe konnte um 7 Prozentpunkte verbessert werden. Somit wurde Ende 2020 die Zielgrösse von 35 Prozent gar erstmalig erreicht. Zugleich wurde aber deutlich, dass auf mittlerer und unterer Führungsstufe nach wie vor Potenzial besteht für eine stärkere und langfristige Ausgewogenheit der Geschlechter.

Arbeitsgruppe Diversity

Ebenfalls im Fokus stand die Einsetzung einer interdepartementalen Arbeitsgruppe Diversity als Antwort des Stadtrates auf die Forderungen der Mitarbeiterinnen anlässlich des Frauenstreiks. Mit dieser Arbeitsgruppe verstärkt der Stadtrat sein Engagement für Gleichstellung, Chancengleichheit und Vielfalt, bringt die Umsetzung der Diversity-Strategie näher zu den Mitarbeitenden und macht sie damit nachhaltiger.

Einleitung

Diversity ins Zentrum gerückt

Der Stadtrat beschloss 2016 Gleichstellung und Chancengleichheit in der Stadtverwaltung als Diversity Management weiterzuführen. Dies, nachdem er bereits 2012 den Gleichstellungsauftrag der internen Fachstelle mit Vielfaltskriterien wie Alter; ethnische, kulturelle und soziale Herkunft; Religion; Sprache; geschlechtliche Orientierung; physische und psychische Behinderung etc. erweitert hatte. Im Oktober 2017 setzte er für die Stadt Winterthur eine Diversity-Strategie in Kraft. Damit anerkennt Winterthur, dass Ein- und Ausschlussmechanismen unabhängig von Geschlecht, Alter oder einem anderen Vielfaltskriterium ähnlich wirken. Entsprechend sind auch die Massnahmen gegen Diskriminierung und für Inklusion dieselben unabhängig davon, ob beispielsweise Frauen, Männer, Transmenschen oder ältere Menschen vor einer Diskriminierung geschützt oder in das städtische Handeln eingeschlossen werden sollen.

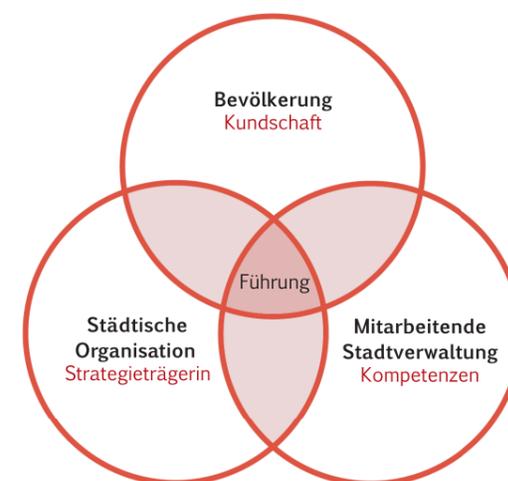


Abbildung 1: Diversität ganzheitlich denken

Mit dem Entscheid Diversity Management als Unternehmensstrategie zu betreiben, hat die Stadt Winterthur ihren Blick für Chancengleichheit und Gleichstellung erweitert und Diversität ins Zentrum der Aufgaben als Arbeitgeberin und als Dienstleisterin gerückt. Das ganzheitliche Verständnis von Diversität bringt drei Perspektiven zusammen: diejenige der Kundschaft und somit der Bevölkerung, diejenige der Mitarbeitenden der Stadt und

diejenige der städtischen Verwaltungsorganisation (vgl. Abbildung 1). Für die Verantwortlichen in den Departementen und Bereichen der Stadt Winterthur hat diese neue Dreifachrolle die Umsetzungsperiode 2019–2020 begleitet: Bei den Dienstleistungen überlegen, für wen sie erbracht werden, von wem sie erbracht werden und ausserdem wie die eigene Abteilungs-, Amts- und Bereichsorganisation angepasst werden muss, um die Dienstleistung im Einzelnen und die Stadt im Ganzen gut zu organisieren.

Die vier strategischen Diversity-Ziele im Überblick:

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 werden 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.

Strukturierte Umsetzung läuft

Alle Departemente hatten in der ersten Berichtsperiode 2017–2018 individuelle und jeweils passende Ziele und Massnahmen formuliert. In der jetzigen Berichtsperiode 2019–2020 gingen diese Massnahmen in die Umsetzung. Umsetzen bedeutet in den Dialog treten, präzisieren, eingrenzen, Machbarkeit prüfen, priorisieren, Rollen klären, konkrete Schritte machen, in den Alltag integrieren. Damit mussten sich die Verantwortlichen in ihren Organisationseinheiten neben ihrem fachlichen Alltag und den inhaltlichen Herausforderungen auseinandersetzen.

Politisch aktive Zeit

Für das Diversity Management war die Berichtsperiode eine von politischer Arbeit geprägte Zeit. Verschiedene politische Vorstösse und zivilgesellschaftliche Entwicklungen kamen zusammen. So fiel die Erarbeitung der Motionsumsetzung «Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader» in genau diese Zeit und verlief parallel zu den Aktivitäten der Departemente und Bereiche zur Umsetzung ihrer Diversity-Ziele und -Massnahmen.

Politische Vorstösse:

- Umsetzung der Motion Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader (GGR.2020.101)
- Interpellation Winterthur — barrierefrei? (GGR.2019.39)
- Postulat Lohngleichheit zwischen Mann und Frau beim Beschaffungswesen und bei Leistungsvereinbarungen einfordern (GGR.2019.60)
- Postulat Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) in Winterthur (GGR.2020.55)

Daneben brachte der zweite nationale Frauenstreik vom 14. Juni 2019 nicht nur reine Frauenrespektive Geschlechteranliegen an die Oberfläche, sondern verknüpfte die Geschlechteranliegen mit gesellschaftlichen Diskussionen um Care-Arbeit, Alter, Migration und Geschlechtsidentität.

Darauf basierende Stadtrats-Geschäfte:

- Massnahmen zu Forderungen und Anregungen aus dem zweiten nationalen Frauen-

- streiktag vom 14. Juni 2019 (SR.19.486-2)
- Stellungnahme zu den Forderungen des Frauen*streik-Kollektivs (SR.19.538-2)
- Verabschiedung des Konzepts für eine Arbeitsgruppe Diversity (SR.19.486-3)
- Kenntnisnahme «Diversity-Strategie Berichterstattung 2017–2018» und Auftrag zum Bericht gegenüber dem Grossen Gemeinderat (SR.19.239-1)
- Sprach-Bild-Leitfaden für die Stadtverwaltung (die Auseinandersetzung über Geschlecht und Non-Binarität ist noch nicht abgeschlossen)

Aufgaben Fachstelle Diversity Management

Die Arbeit der Fachstelle beinhaltet Aufgaben auf vier funktionalen Ebenen: Umsetzen, Beraten, Führen und Wandel herbeiführen (Change). Sie nimmt folgende Hauptaufgaben wahr:

- Koordination der strukturierten Umsetzung der Diversity-Strategie, inkl. Berichterstattung und Kommunikation
- Beratung und Sensibilisierung der Stadtverwaltung und insbesondere der Führungskräfte
- Leitung der Arbeitsgruppe Diversity
- Mitarbeit in städtischen Kommissionen und Fachgruppen sowie in der Schweizerischen Kommission der Gleichstellungsbeauftragten
- Konzeption, Weiterentwicklung und Leitung von Schulungsmassnahmen

Die thematische Ausdehnung der Gleichstellungs- und Chancengleichheitsaktivitäten der Stadt, gepaart mit den verschiedenen Vorstössen und Stadtratsaktivitäten, hat in der vergangenen Berichtsperiode zu einer Ausweitung der Aufgaben und Rollen der Fachstelle geführt. Es geht nicht mehr ausschliesslich um Themen und Projekte für Mitarbeitende, sondern genauso um die Frage, wie die Dienstleistungen der Stadtverwaltung an die Bedürfnisse der Kundschaft ausgerichtet werden können, ja müssen. Obwohl die Arbeit der Fachstelle nicht nach Aussen gerichtet ist, sind mit der neuen Strategie neue Arten von Aufgaben dazugekommen. Mehrheitlich betreffen die Vorstösse und Anfragen die Dienstleistungen für die Bevölkerung. Alle Anfragen und Vorstösse mit jeglichem Bezug zu Vielfalt, Chancengleichheit und Gleichstellung sind der Fachstelle zugeteilt worden, mangels anderen fachlich verantwortli-

chen Stellen. So bildete die Fachstellenleitung beispielsweise die Verbindung der Stadt Winterthur zur Spurgruppe UN-BRK des Kantons Zürich und zu diversen Anliegen aus der Bevölkerung im Zusammenhang mit Behinderung.

Die folgende Berichterstattung besteht einerseits aus einem Fokusteil der sich mit den zwei zeitlich intensivsten und inhaltlich gewichtigsten Projekten auseinandersetzt und andererseits aus einem deskriptiven Teil, der sich sowohl mit der Umsetzung der Massnahmen auf Ebene Departement und Gesamtverwaltung auseinandersetzt als auch verschiedene Kennzahlen bezüglich Geschlecht, Teilzeit und Führung auf Ebene Departemente und Gesamtverwaltung darlegt.

Good Practice Stadtrichteramt – voll verständlich!

Das Stadtrichteramt stellt neuerdings ihre Bussen in leichter Sprache zu. Wo der Rücklauf vorher sehr schwach, aufwändig und für alle Beteiligten ressourcenraubend war, ist seither eine markante Verbesserung zu beobachten. Leichte Sprache: das bedeutet kürzere und simplere Sätze. Ausserdem wird benannt was gemeint, resp. verboten ist – «Telefonieren während dem Autofahren» und nicht mehr «Vornehmen einer Verrichtung, welche die Bedienung des Fahrzeugs erschwert».

Für die Perspektive der Diversity Fachstelle ist diese Erkenntnis wichtig. Die Bevölkerung – unsere Kundschaft – ist vielfältig. Es ist wichtig, dass wir alles tun, um in der Kommunikation alle zu erreichen. Nicht nur, wenn es um Geld geht, sondern in allen Lebensbereichen.

Leichte Sprache

Die sogenannte «Leichte Sprache» ist eine sehr verständliche, einfache Sprache. Sie hilft vor allem Menschen mit einer Beeinträchtigung oder Menschen mit Lernschwierigkeiten beim Lesen. Sie erleichtert jedoch auch Personen, die nur wenig Deutsch können, das Lesen von Texten. Wenn sich ein Text an Personen mit Lernschwierigkeiten oder geringen Deutschkenntnissen richtet, müsste er in die leichte Sprache übersetzt werden. Verschiedene Institutionen bieten Übersetzungen in Leichte Sprache an, zum Beispiel Capito in Winterthur oder die Pro Infirmis.

Fokus Geschlechterziele im Kader

und Arbeitsgruppe Diversity

Frauenanteil erhöhen – ausgewogene Vertretung sicherstellen

Die Geschlechteranteile in Kaderpositionen über die gesamte Stadtverwaltung betrachtet, befanden sich seit Jahren bei rund 30 % Frauen und 70 % Männern. Die Geschlechterverteilung bei der Gesamtpopulation des städtischen Verwaltungs- und Betriebspersonals verhielt sich dazu nahezu umgekehrt proportional. Bei der Stadt arbeiten stabil rund 60 % Frauen und 40 % Männer. Dennoch wurde auf die immer wieder geäusserten Forderungen, für Kaderpositionen eine stadtweite Geschlechterquote zu definieren, argumentiert, für männerdominierte Berufsfelder sei es schwierig, Frauen zu rekrutieren.

An diesem Punkt setzte die Motion «Zielvorgaben für ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader» (GGR.2017.14) des Grossen Gemeinderats vom 23. Januar 2017 (Stellungnahme SR 3.10.2018, Erheblicherklärung 25.2.2019, Umsetzung 30.9.2020) an, indem der Stadtrat beauftragt wurde, eine «verbindliche und generelle Zielvorgabe für eine angemessene Vertretung der Geschlechter im Kader der Stadtverwaltung» festzulegen. Die Beschreibung «angemessen» wurde mit mindestens 35 % je Geschlecht in der oberen Führungsstufe präzisiert. Zudem sollten auf Ebene der Departemente differenzierte, realistische und verbindliche Stei-

gerungsziele definiert werden. Diese sollten in Beziehung stehen zur Gesamtpopulation des Departementes. Denn die Stadtverwaltung besteht aus sieben Departementen, die unterschiedlich strukturiert sind und teilweise sehr unterschiedliche Berufsgruppen beherbergen. Die Geschlechteranteile variieren entsprechend stark zwischen den Departementen, aber auch innerhalb der Departemente zwischen den einzelnen Bereichen.

Als Teil der Motionsumsetzung wurde unter Anleitung und Koordination der Fachstelle Diversity Management ein Prozess zur Zielfestlegung in den Departementen erprobt und validiert. Dieses Verfahren ist Teil der Umsetzung der Diversity-Strategie, die auf eine ausgewogene Geschlechtervertretung im Verwaltungskader abzielt.

Jedes Departement befasste sich in einem anspruchsvollen und aufwändigen Prozess mit den in dieser Berichterstattung ausgewiesenen Personalkennzahlen zur Vertretung von Frauen und Männern in den oberen, mittleren und unteren Führungsstufen. Es zeigte sich insbesondere, dass in verschiedenen Bereichen zuerst noch strukturelle Bereinigungen gemacht werden mussten, bevor überhaupt ein korrekter aktueller Zustand abgebildet werden konnte.

Auf Grundlage der korrigierten Daten definierten die Departemente realisierbare Ziele für alle drei Führungsstufen. Es zeigte sich, dass dabei im Ein-

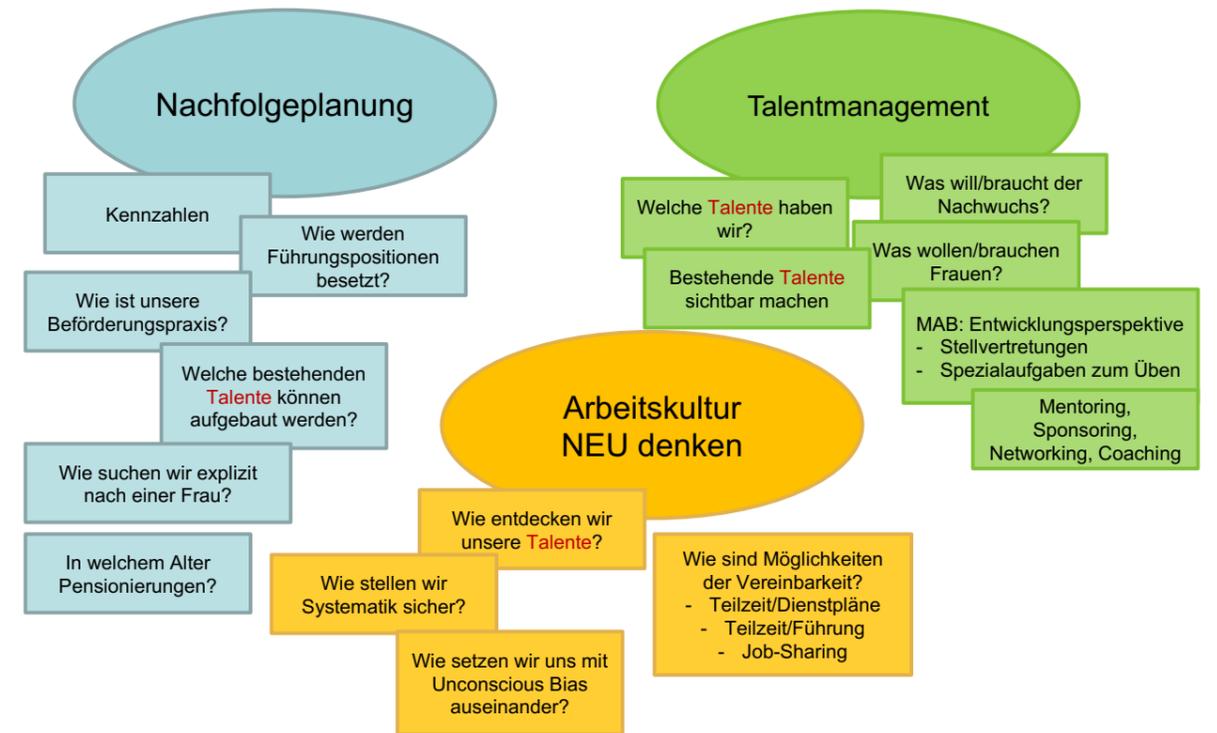


Abbildung 2:
Massnahmen zur Zielerreichung ausgewogene
Vertretung der Geschlechter im Kader

zelfall ein Zielwert für das weniger stark vertretene Geschlecht auch tiefer liegen kann, als der momentane Anteil (vgl. Kapitel Kennzahlen, Geschlechteranteile in Führungsfunktionen, Departement Bau, Obere und oberste Führungsstufe). Mit Rücksicht auf die Geschlechteranteile in der jeweiligen Belegschaft kann ein solches Ziel aber für die Nachfolgeplanung sogar herausfordernd sein.

Nachfolgeplanung – Talentmanagement – Arbeitskultur

Teil des Validierungsprozesses in den Departementen und im HR-Meeting war ferner die Auseinandersetzung mit möglichen Massnahmen in den personalspezifischen Handlungsfeldern «Nachfolgeplanung», «Talentmanagement» und «Arbeitskultur», um die angestrebte Geschlechterverteilung zu erreichen.

Die Departemente haben für alle drei Handlungsfelder Massnahmen formuliert und werden diese bedarfsgerecht im Laufe der Umsetzung ergänzen. Im Handlungsfeld «Talentmanagement» sind die Massnahmen die zu Wissensaufbau führen über

die vorhandenen Talente, darüber, wie Talente entdeckt und wie sie sichtbar gemacht werden. Auch dazu gehört Wissen darüber, was der Nachwuchs will und braucht, um mehr Verantwortung zu übernehmen und speziell, was Frauen dafür brauchen resp. wollen. Massnahmen sind auch konkrete Entwicklungsperspektiven, die Talenten geboten werden können.

Massnahmen im Handlungsfeld «Nachfolgeplanung» sind beispielsweise die Reflexion darüber, wie Führungspositionen besetzt werden und wie die Beförderungspraxis gehandhabt wird. Das Wissen aus den Kennzahlen über absehbare Pensionierungen dient zur Planung der Schlüsselpositionen über Jahre hinaus (vgl. Seite 29). Auch Wissen darüber, auf welche bestehenden Talente aufgebaut werden kann und wie bei Bedarf explizit nach Frauen gesucht werden kann gehört dazu. Im Handlungsfeld «Arbeitskultur NEU denken» schliesslich finden sich Sensibilisierungsmassnahmen etwa über Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Auf Führungsebene ist die Reflexion zentral über förderliche und hindernde Rahmenbedingungen wie auch über Chancen

und Herausforderungen von Teilzeit und Führung und über unbewusste Vorurteile (vgl. Praxisbeispiel «Checkliste Diversity im HR-Prozess», in der Mitte dieses Berichtes).

Der Fokus auf **Talente** zieht sich durch alle drei Handlungsfelder. Für eine nachhaltige Wirkung gilt, Massnahmen aufeinander abzustimmen und systematisch zu implementieren. Die Handlungsfelder sind eng mit der Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin verknüpft: Die Stadtverwaltung will vielfältige Talente anziehen. Sie will Barrieren nicht nur für Menschen mit Behinderungen abbauen, sondern auch unkonventionelle Wege wählen, um junge Personen anzusprechen, oder potenzielle Mitarbeitende 50+ oder Menschen der LGBTIQ-Community, um nur einige zu nennen.

Ziel erreicht – alles gut?

Bereits Ende 2020 wurde nun mit 36.2 % das parlamentarisch vorgegebene Ziel von 35 % übertroffen. Für das verwaltungsinterne Ziel von 38 %, das sich die Departemente für 2022 vorgenommen haben, hat es noch nicht ganz gereicht.

Bedeutet das nun, dass die Verantwortlichen sich zurücklehnen können? Eher nicht. Mit der Festlegung von Geschlechterzielen im Kader konnte ein Veränderungsprozess gestartet werden. Im Kapitel Kennzahlen wird dargelegt werden, dass es bei kleinen Grundmengen, wie sie bei der oberen/obersten Führungsstufe zu finden sind, die Anteile pro Geschlecht sich stark und schnell verändern können. Dies beispielsweise beim Austritt einer weiblichen Führungskraft, die mit einer männlichen Führungsperson ersetzt wird. Eine Person macht im oberen Kader mehr als eineinhalb Prozentpunkte aus. Es ist daher zentral, dass die Verantwortlichen wach bleiben, um nicht wieder Boden zu verlieren. Es werden in den nächsten Jahren nicht nur Männer, sondern auch Frauen pensioniert. Daher sollten besonders die mittleren und unteren Führungsstufen wie auch Stellvertretungspositionen genutzt werden, um einen nachhaltigen Pool von weiblichen Talenten aufzubauen und zu pflegen.

Arbeitsgruppe Diversity

Vom Frauenstreik zur Arbeitsgruppe

Als Massnahme auf Forderungen der städtischen Mitarbeiterinnen anlässlich des nationalen Frauenstreiktags vom 14. Juni 2019 hat der Stadtrat entschieden, die Arbeitsgruppe Diversity einzusetzen. Mit dem entsprechenden Konzept (SR.19486-3) bekräftigt er sein Engagement in Gleichstellungsthemen noch deutlicher. Die Arbeitsgruppe Diversity setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aller Departemente zusammen und hat zum Ziel, die Fachstelle Diversity Management bei der Arbeit für die Gleichstellung und Chancengleichheit aller Mitarbeitenden zu unterstützen. Die Arbeitsgruppe Diversity soll dazu beitragen, dass die Massnahmen zur Umsetzung der Diversity-Strategie bis auf Ebene der Mitarbeitenden bekannt und vor allem spürbar werden. Des Weiteren hat sie zum Ziel, den Informationsfluss zwischen Stadtrat, der Fachstelle und den Departementen zu verbessern. Zu den Hauptaufgaben gehören dementsprechend der Austausch über und das Feedback zu geplanten und durchgeführten Aktivitäten in Zusammenhang mit der Diversity-Strategie. Weiter wird die Arbeitsgruppe Diversity den Zielsetzungs- und Controllingprozess zur Umsetzung der Diversity-Strategie sowie die Berichterstattung an den Grossen Gemeinderat begleiten und bei der Festlegung von Schwerpunkten und Durchführung von Sensibilisierungsmassnahmen unterstützen.

Vielfältige Auswahl

Die Suche nach Mitgliedern für die Arbeitsgruppe lief über die Departemente, die aufgefordert waren, interessierte Mitarbeitende für die Mitwirkung in der Arbeitsgruppe vorzuschlagen. Parallel dazu wurden die Mitarbeitenden über das Intranet eingeladen, sich bei ihrem Departement mit einem Motivationsschreiben zur Nomination zu melden. Insgesamt 34 Mitarbeitende, 24 Frauen und 10 Männer standen schliesslich zur Wahl. Die meisten Departemente nominierten vier und mehr mögliche Mitglieder, was eine ausserordentlich breite Auswahl ermöglichte. Das grosse Interesse an einer Teilnahme in der Arbeitsgruppe ist erfreulich, denn, auch wenn vielen engagierten Mitarbeiten-

den abgesagt werden musste, können diese für die Mitarbeit in zukünftigen Projekten angefragt werden. Beispielsweise hat das Departement Schule und Sport bereits eine eigene, subsidiäre Arbeitsgruppe Diversity eingesetzt mit Mitgliedern aus den unterschiedlichsten Bereichen und Abteilungen. In anderen Departementen bestehen Ad-Hoc Zusammenarbeiten.

Vertretung der Departemente

Vielfältig und ausgewogen

Unter Berücksichtigung einer möglichst diversen Zusammensetzung hat die Fachstelle Diversity Management die Arbeitsgruppe zusammengestellt. Die Mitglieder bringen unterschiedliche Perspektiven in Bezug auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Funktionen ein.

Irina Werner, Leiterin der Museumspädagogik, vertritt das Departement Kulturelles und Dienste. Sie beobachtet, dass Diversity im Kulturbereich ein grosses Thema ist, denn der Zugang zu Kultur (Einrichtungen/Institutionen, Ausbildung, Arbeitsplätze) ist nach wie vor eurozentrisch, weiss, männlich und elitär, dies obwohl immer mehr Frauen in den Leitungspositionen anzutreffen sind.

Raphael Oberholzer, Abteilungsleiter Steueramt, vertritt das Departement Finanzen. Er ist überzeugt, dass Diversity ein Instrument ist, das zu einer höheren Effizienz und besseren Orientierung an der Kundschaft führt.

Ann Sibill Koster, Personalverantwortliche, vertritt das Departement Bau. Dem Departement ist es ein zentrales Anliegen, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Geschlecht, Alter oder ihrer Religion, ihrer Herkunft oder ihrer familiären Situation dieselbe Anerkennung bekommen. Sie sehen in der Vielfalt in jeder Hinsicht und auf allen Ebenen ein grosses Potential, das sie nutzen und fördern wollen.

David Sela, Sachbearbeiter Sicherheitspolizei, vertritt das Departement Sicherheit und Umwelt. Es ist ihm wichtig, die Gleichberechtigung in jedem Sinne vorzuleben durch Erarbeiten von Wissen, Lernen, Vertiefen und Weitergeben.

Ursula Fritschi, juristische Fachmitarbeiterin, vertritt das Departement Schule und Sport. Sie sieht die Arbeitsgruppe als grosse Chance, berechnete Anliegen von Mitarbeitenden in Strategie und Umsetzung einzubringen.

Cyrella Weber, Abteilungsleiterin Berufsbeistandschaft, vertritt das Departement Soziales. Sie ist betreffend Personalführung mit Diversity-Themen konfrontiert und auch herausgefordert und engagiert sich gerne, dass die Stadt als Arbeitgeberin für bisherige wie auch potentielle Arbeitnehmende noch attraktiver wird.

Herbert Wagenbichler, Leiter Finanzen und Dienste Stadtbuss, vertritt das Departement Technische Betriebe. Generationen, Herkunft, Religion und Sprache sind Themen die gleichzeitig herausfordern und deren Chancen es zu nutzen gilt.

Neşe Çetinkaya, Leiterin Fachstelle Diversity Management, leitet als ständiges Mitglied die Arbeitsgruppe Diversity. Sie schätzt den Dialog und Konsens, damit rechtliche und strategische Grundlagen mit den Bedürfnissen der Menschen im Einklang gelebt werden können.

Mehrere Mitglieder kennen die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aus eigenem Erleben, als Elternteil, als Pflegende, aus der Vorgesetztenfunktion und auch als Mitglieder ihrer jeweiligen Teams. Trotz der vielen Bewerbungen und entsprechend grossen Auswahl fehlen in der Arbeitsgruppe diverse Blickwinkel. So sehen sich alle Mitglieder als privilegiert an, insbesondere was ihre Bildung anbelangt. Entsprechend fehlt die Perspektive von Menschen mit weniger privilegierten Lebensverläufen. Die Arbeitsgruppe und ihre Mitglieder betrachten es deshalb als ihre ausdrückliche Aufgabe, bei der Arbeit ihre eigenen Positionen zu hinterfragen und Sichtweisen, die für sie nicht automatisch erschliessbar sind, aktiv einzuholen. Dazu gehören Sichtweisen aus der ganzen Palette von Diversität

wie beispielsweise Behinderung, sexuelle Identität, Bildungsferne oder ganz jungen Menschen, wie die der Lernenden.



Erklärvideo

Die Arbeitsgruppe Diversity hat ihre Arbeit im Dezember 2020 mit einer Online-Sitzung aufgenommen. In den ersten Sitzungen wird die Teamentwicklung mit einem gemeinsamen Verständnis der Strategie und Themen Raum einnehmen. Dazu gehört die Rollenklärung in der Arbeitsgruppe und in den eigenen Departementen. Der Fokus wird auf der Bewertung der zu priorisierenden Themen und der Kommunikation liegen. Die Arbeitsgruppe bleibt in dieser Konstellation in der Pilotphase bis Ende 2022 bestehen. Für die Zeit danach wird der Stadtrat den Nutzen evaluieren und über eine Weiterführung entscheiden.

Good Practice Recruiting: Vielfalt im Blick

Im Sinne einer ausgewogenen Geschlechterverteilung steht in der schulergänzenden Betreuung die Frauenförderung nicht an erster Stelle. Aufgrund einer starken Untervertretung von männlichen Mitarbeitenden sind diese sehr willkommen. Für Führungspositionen jedoch ist die Frauenförderung relevant, da dort – wie aus den Kennzahlen ersichtlich wird – im Vergleich zum hohen Frauenanteil in allen Anstellungen, die Zahl weiblicher Führungskräfte nicht in einem ausgewogenen Verhältnis steht.

Das Departement Schule und Sport ist ein gutes Beispiel dafür, dass Diversity weit über Geschlecht hinausgeht. Es werden viele weitere Dimensionen aktiv berücksichtigt. So werden Personen über 50 angestellt, sowie Personen direkt nach der Lehre. Ausserdem achtet das DSS darauf, Personen aus der Arbeitsintegration einzustellen, sowie Quer- und Wiedereinsteigende. Weiter liegt ein grosser Fokus auf dem kulturellen Hintergrund und auf der Migrationserfahrung. Ebenfalls wird speziell darauf geachtet, Anstellungen in Teilzeitpensen für Männer und Frauen anzubieten.

Indem die Stadt ihre Stellen auf einer Plattform für Diversity-Jobs ausschreibt, stellt sie sicher, dass potenziell verschiedene Personen angesprochen werden.

Berichtsperiode 2019–2020

Umsetzung der Massnahmen in den Departementen

Für die Berichtsperiode 2017–2018 hatten die Departemente Schwerpunkte gesetzt und Massnahmen definiert, die sich an den strategischen Diversity-Zielen orientierten sowie einen Bezug zu den Dienstleistungen und/oder der Kundschaft, den Mitarbeitenden sowie den Organisationsstrukturen aufwiesen. Dafür wurde auch reflektiert, welche aktuellen und zukünftigen Entwicklungen zu antizipieren sind, die Tätigkeiten wie auch Dienstleistungen der jeweiligen Bereiche beeinflussen können. Etwa Entwicklungen von politisch-rechtlicher, ökonomischer, gesellschaftlicher, technologischer oder ökologischer Natur. Darauf wurden die Diversity-Themen der Departemente und Bereiche entsprechend ausgerichtet.

Viele waren dabei langfristige Massnahmen und Ziele, die in der aktuellen Berichtsperiode fortgeführt wurden. Zuerst werden der Umsetzungsstand der bisherigen Massnahmen sowie neu formulierte Massnahmen dargelegt. Anschliessend werden die massgeblichen Diversity-Kennzahlen ausgewiesen und erläutert.

Die nachfolgende Tabelle gibt pro Departement stichwortartig die Ziele in der ersten und die Massnahmen in der zweiten Spalte wieder. In der dritten Spalte beurteilen die Departemente aus der Führungsperspektive den Stand der Zielerreichung. 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 allfällige Folgemassnahmen in der letzten Spalte ausgewiesen.

Pro Departement folgt auf die Bestandesaufnahme ein Ausblick auf die kommende Umsetzungsperiode 2021–2022. Im Zentrum der nächsten Umsetzungsperiode stehen für die meisten Departemente Ziele für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader mit Begleitmassnahmen zu deren Erreichung auf allen Führungsstufen (vgl. Kennzahlen zur Führung).

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
BAU Fokus Ressourcenorientierung bei Rekrutierung und Personalentwicklung	2019 Workshop «Nachfolgeplanung»: – Talent erkennen und kennen – Ressourcen-Pool – Nachwuchsplanung	Intensive Arbeit am Kulturentwicklungsprozess auf Departementsstufe als Grundlage für weitere Schritte	Weiterführung des Kulturentwicklungsprozesses
Diversität in der der Personal- und Führungsentwicklung	2019 Interdisziplinäres und diverses Team, das gemeinsam Probleme angeht und kreative Lösungen findet	Im Rahmen des Kulturentwicklungsprozesses aufgenommen	Weiterführung des Kulturentwicklungsprozesses

Ausblick Ziele und Massnahmen BAU Berichtsperiode 2021-2022

Weiterführung des Kulturentwicklungsprozesses

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
DSU_SIW Aus- und Weiterbildung Kader, Sensibilisierung	2018 Veranstaltung «SIW fassbar» zu Diversity	Veranstaltung durchgeführt	
Noch nicht umgesetzte Massnahmen in die SIW-Prozesslandschaft einbinden und kommunizieren	2019 Implementierung der Auswahl von Massnahmen Umsetzung der Diversity-Strategie in bestehende Prozesse Management-System SIW.	Prozesse sind angepasst.	Die Implementierung erfolgt regelmässig im Zusammenhang mit der Revision von Prozessen und Anordnungen.
Nutzung vielfältiger Fähigkeiten und verbesserte Durchmischung in Teams	2019-2021 Projekt «Frau und Feuerwehr»	Details in Projektanalyse SIW (8.3.2018)	Weitere Aktionen können nach Covid-19 wieder geplant und durchgeführt werden.
Integration von Frauen (BZG § 15d)	2019-2021 Projekt «Frau in den Zivilschutz»	Details in Projektanalyse SIW (8.3.2018)	Projektstart auf 2022 verschoben (Covid-19). Bedingt klare Koordination mit Bund und Kantonen. Würde Schaffung einer zusätzlichen Projektführungsstelle bedeuten.
Integration durch Partizipation von Ausländerinnen und Ausländern (BZG § 15e), Flüchtlingen und Asylsuchenden	2021-2023 Projekt «Integrationsgruppe Zivilschutz»	Projekt vom Departement als nicht mehr realistisch eingestuft und sistiert.	
DSU_M+Z Aus- und Weiterbildung / Diversity-Sensibilisierung	2018 Bestimmung einer Diversity-beauftragten Person, die zum Thema Diversity sensibilisiert	Verschiedene Massnahmen wurden erfolgreich durchgeführt.	Wiederkehrende Prüfung der eingeleiteten Massnahmen und Prüfung neuer Massnahmen. Ständige Sensibilisierung GL.
DSU_Stadtpolizei Sensibilisierung der GL für Diversity und Kaderfrauen in Entscheidungsgremien	2019-2020 Vertiefung und Erweiterung der interkulturellen Kompetenzen (IKK) des ganzen Korps	Förderung in der IKK der Mitarbeitenden durch Veranstaltungen (Information und Begegnung) und Inputs (Intranet)	Das Erlangen der IKK bedingt die Weiterführung der Fachstelle Brückenbauer. Es besteht ein direkter Zusammenhang.
	Das Erlangen der IKK bedingt die Weiterführung der Fachstelle Brückenbauer. Es besteht ein direkter Zusammenhang.	Fokus im gesamten Rekrutierungsverfahren	
	2020 Gastgeberkorps für die GV des Verbands Schweizer Polizistinnen	Covid-19-bedingte Verzögerung	

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
	2019-2020 Ausgewogene Vertretung beider Geschlechter bei gleicher Qualifikation bei der Besetzung von Fach- und Spezialfunktionen	Interne Rekrutierung bei Polizeifunktionen; bei externen Ausschreibungen hohe Diversität erreicht	
	2019-2020 Einsatz von Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb	Berichterstattung vor Kommission Soziales und Sicherheit (SSK) erfolgt.	
	Laufend Zukunftstag für Mädchen und Jungs	Covid-19 bedingte Absagen	Teilnahme am Zukunftstag laufend
DSU_UGS Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicherstellen	2018 Bei Rekrutierungen: gute Altersdurchmischung in Teams		laufend bei allen Rekrutierungen

Ausblick

Ziele und Massnahmen DSU Berichtsperiode 2021-2022

Geschlechterverteilung Kader	Input zur Sensibilisierung zum Thema «Unconscious Bias» an der Chefkonferenz mit allen Bereichsleitungen. Konkrete Massnahmen zu den definierten Problemstellungen werden noch definiert.
------------------------------	---

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
DKD Diversitätskompetenz im Personalprozess erhöhen	2018-2019 HR-Prozess durchleuchten und Checkliste (CL) erstellen	Die CL wurde erstellt, in der GL vorgestellt. Gute Resonanz im HR-Meeting	Die CL wird vor neuen Ausschreibungen den Vorgesetzten in Erinnerung gerufen.
	CL steht der gesamten Stadtverwaltung zur Verfügung.	DSS nutzt CL (1:1).	CL im Intranet publiziert und verwaltungsweit genutzt.
Sprache und Bilder im Sinne der Diversity-Strategie einsetzen	2018-2019 Aktualisierung des Leitfadens für die geschlechtergerechte Sprache (Bilder, einfache Sprache und Barrierefreiheit)	Leitfaden erstellt, SRB ausstehend.	Implementierung des Leitfadens
	2018-2019 Schulungsmodul (E-Learning) zum Leitfaden	Hängt vom SRB zum Leitfaden ab.	
Ziele der Diversity-Strategie sind nachvollziehbar und die Diversitätskompetenz steigt	2018 Ergänzung des Weiterbildungsangebot um Diversitätskompetenz: «Interkulturell fit sein»	NEU «Vielfalt = Chance + Herausforderung» mit Grundlagen- und Aufbaumodul und Reflexion eigener Fälle	Teams und Bereiche nehmen an den Schulungen teil.

Ausblick Ziele und Massnahmen DKD Berichtsperiode 2021-2022

Ausgewogene Geschlechterverteilung Kader	Auf Geschlechterverteilung bei der Wiederbesetzung von Bereichsleitungen der oberen Führungsstufe achten
	Bei den Wiederbesetzungen bzw. Nachfolgeregelungen der mittleren Führungsstufe den Frauenanteil um 6% steigern
	Bei Wiederbesetzungen bzw. Nachfolgeregelungen der unteren Führungsstufe den Männeranteil um 7% steigern
	Die in CL «Diversity im HR-Prozess DKD» enthaltenen Massnahmen zu den HR-Prozessen werden im Alltag umgesetzt. Diese sind darüber hinaus für alle Vorgesetzten und Mitarbeitenden relevant, werden im Arbeitsalltag integriert und gelebt. Die CL wird bereits in der täglichen Arbeit des Personaldienstes eingesetzt und soll von allen Führungsebenen systematisch genutzt werden.

Die Checkliste Diversity im HR-Prozess folgt anschliessend als ausführliches Praxisbeispiel:

«Diversity im HR-Prozess»

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

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



Stellenplan/Budget, Stellenbeschreibung, Stelleninserat

Vorgesetzte überlegen bei der Personalplanung

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

Beispiele:

- Bedeutet Älterwerden für mich, dass jemand langsamer und vergesslicher wird und Mühe mit Veränderungen hat? Oder dass jemand erfahrener, gelassener und loyaler wird?
- Kann es sein, dass ich Personen mit Migrationshintergrund bezüglich ihrer Ausdrucksfähigkeit strenger beurteile und von ihnen Sprachdefizite erwarte, die sie entweder nicht haben oder welche für die Funktion nicht relevant sind?

- Könnte ich die Stelle in einem Teilzeitpensum oder im Jobsharing ausschreiben, um den Kreis geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten zu erweitern?

Massnahmen

- Formulieren Sie die Vielfaltsmerkmale^{1, 2}, die für die Stelle notwendig sind und suchen Sie gezielt danach.

Beispiel:

Sie suchen eine qualifizierte Frau für eine anspruchsvolle Position und vermuten, dass sich wenige Frauen bewerben werden. Dann verteilen Sie das Inserat in Berufsnetzwerken von Frauen⁴.

- Sprechen Sie im Stelleninserat^{2, 3} die untervertretene Zielgruppe spezifisch an.

Beispiel:

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

- Gehen Sie die Nachfolgeplanung mit Stellvertretungsregelungen¹⁴ an. Eine Stellvertretung bietet sich als Übungsmöglichkeit für Personen an, welche die Kriterien für eine Position (noch) nicht erfüllen.



Beurteilung Dossier, Vorbereitung Interviews, Bewerbungsgespräch, Auswahl, Lohnfestsetzung

Vorgesetzte überlegen bei der Personalgewinnung

- Bei der Dossierbearbeitung: Haben wir Vorurteile⁶ in unserem Arbeitsbereich als Team, als Einzelperson? Beispielsweise zu Alter, Herkunft, Frau, Mann, Kind, Schwangerschaft, Familienverantwortung, Teilzeitarbeit^{8, 9, 10}...
- Welche unausgesprochenen Regeln schränken unseren Blick eventuell ein? Wo sind wir allenfalls festgefahren mit unserer Praxis im Arbeitsalltag?

Beispiele:

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

Massnahmen

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

Instrumente

- | | |
|---|--|
| 1 Stellenbeschreibung und Merkblatt Stellenbeschreibung | 7 Fachstelle Diversity: Kennzahlen und fachliche Unterstützung |
| 2 Stelleninserat | 8 Personalamt: Informationen «Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, Familienpflichten etc.» |
| 3 Inseratbausteine in Richtlinien Insertion | 9 Leitfaden flexible Arbeitszeitgestaltung |
| 4 Information «Berufsnetzwerke von Frauen» | |
| 5 Lohntool | |
| 6 Diversitätskompetenz: Begriffe, Konzepte und Tools | |

Alle aktualisierten Dokumente, bzw. Links dazu sind auf der Seite Personalamt Diversity Management zu finden.



Einarbeitung, Personalführung, Arbeitsklima, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Vorgesetzte überlegen bei Personaleinsatz und -erhaltung

- Achte ich auf eine ausgewogene Vertretung unterschiedlicher Vielfaltsmerkmale, wenn ich Teams, Projekt- und Arbeitsgruppen zusammensetze? Oder wenn ich Mitarbeitende in Kommissionen oder Gremien entsende?
- Gibt es Benachteiligungen in meinem Tätigkeitsbereich, die ich korrigieren sollte, z.B. bezüglich Lohn⁵ oder Beförderungen?
- Kann es sein, dass ich (unbewusst) «schubladiere»?⁶
- Wie kann ich für einen respektvollen Umgang^{6, 12, 13} ohne Diskriminierung, Mobbing oder sexuelle Belästigung sorgen und damit ein gutes Arbeitsklima schaffen?
- Wie kann ich besondere Lebensumstände wie Familienaufgaben (z.B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) in meinem Team berücksichtigen?
- Ermögliche ich einen guten Mix von Vollzeit und Teilzeit in meinem Team? Wie setze ich mich mit den Herausforderungen von flexibler Arbeitszeitgestaltung⁹ auseinander?

Massnahmen

- Berücksichtigen Sie für Projekte, Arbeitsgruppen, Spezialaufgaben und Delegationen Frauen und Männer, jüngere und ältere Mitarbeitende, auch Personen, die Teilzeit arbeiten.
 - Seien Sie aufmerksam für die individuellen Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden.
- Beispiele:
- Thematisieren Sie Betreuungseingpässe im Team, suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
 - Ermöglichen Sie zur Entlastung Ihrer Mitarbeitenden Teilpensionierungen.
- Prüfen Sie flexible Arbeitszeitmodelle⁹, führen Sie ungewohnte Lösungen ein, probieren Sie in Testphasen, bevor Sie definitiv entscheiden.
 - Besprechen Sie Themen wie Respekt und Diskriminierungsschutz¹² in Ihren Teamsitzungen.
 - Schicken Sie Ihre (neuen) Mitarbeitenden und die Lernenden in die Respekt-Schulungen¹³.
 - Besuchen Sie den Kurs «Interkulturell fit sein»¹³ und melden Sie Ihre Mitarbeitenden an.
 - Nehmen Sie Beratung⁷ in Anspruch, bevor ein allfälliges respektloses Verhalten eskaliert.
 - Passen Sie Ihre Kommunikation so an, dass Fremdsprachige und Personen mit geringen Sprachkompetenzen nicht ausgeschlossen werden.^{6, 11, 13}
 - Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitenden zusammen einen «Code of Conduct», in dem der Umgang mit Vielfalt thematisiert wird.
 - Seien Sie Vorbild, indem Sie beispielsweise eine Politik der Null-Toleranz betreiben.

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

- 13 Städtisches Weiterbildungsangebot:
 - Respekt-Schulungen
 - Kurs «Interkulturell fit sein»
 - Führungskurse
- 14 Stellvertretungsregelungen im Stellenbeschrieb nutzen



Personalbeurteilung, Förderung, Beförderung



Vorgesetzte überlegen bei der Personalentwicklung

- Wie erkenne ich Talente und Kompetenzen?
- Wirken Männer und Frauen, die eine (Be)Förderung einfordern, unterschiedlich auf mich?
- Habe ich Vorurteile⁶ beim Einschätzen des Entwicklungspotenzials von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Beurteile und fördere ich sie je nach Geschlecht, Alter oder Herkunft unterschiedlich?

Beispiel:

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

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



Massnahmen

- Beurteilen Sie Angehörige verschiedener Vielfaltskriterien differenziert.

Beispiel:

Anerkennen Sie Anpassungsleistungen von Angehörigen anderer Sprachgruppen.

- Eruieren Sie das vorhandene Potenzial Ihrer Mitarbeitenden, fördern Sie talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders. Besprechen Sie bei der Mitarbeitenden-Beurteilung die Entwicklungsperspektiven und füllen Sie den Entwicklungsplan aus.
- Trauen Sie Ihrer Mitarbeiterin, Ihrem Mitarbeiter etwas zu, was sie oder er noch nicht gemacht hat. Damit zeigen Sie Respekt und Anerkennung.
- Anstatt zu sagen «Sie bringt die nötigen Voraussetzungen nicht mit.», fragen Sie «Was braucht sie, damit es gelingt?».
- Lassen Sie mit Mentoring oder Stellvertretungsfunktionen wertvolles Wissen erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die nächste Generation weitergeben.
- Motivieren Sie Frauen und Männer, auch ältere, gleichberechtigt für Weiterbildungen. Setzen Sie Massnahmen der Kompetenzerweiterung, wie beispielsweise Job-Enrichment, Job-Enlargement und Stellvertretungen als Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Mitarbeitenden ein.
- Setzen Sie sich mit blinden Flecken, Unconscious Bias, Stereotypen⁶ auseinander. Eignen Sie sich dazu Wissen an und setzen Sie es im eigenen Wirkungsbereich ein.

Beispiel:

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

- Nehmen Sie ein Führungcoaching, eine Supervision oder Führungsweiterbildung¹³ in Anspruch.

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
DFI Sensibilität für Diversität in der Führungsarbeit	2019-2020 Durchführung des Moduls «Führungskompetenz» mit Führungspersonen	– Modul durchgeführt – Ergänzung Leitfaden HR Rekrutierung – Zusatztext in Kaderinse- rat: Ansprache Frauen – Rekrutierungs-Shortlist bei Kaderselektion mit min. 2 qualifizierten Frauen	Weitere Durchführung des Moduls
Digitalisierung und Diver- sität	2019-2020 Fit machen für digitale Transformation (bspw. Barrierefreiheit)	– Vereinbarung mobiles Arbeiten – Kursangebot zu «Führen auf Distanz», «Vielfalt = Chance + Herausforderung» – «Mentoringprogramm 45+ zu digitalen Themen» wird nicht durchgeführt	spätestens nach der GL Retraite 2021

Ausblick

Ziele und Massnahmen DFI Berichtsperiode 2021-2022

Ausgewogene Geschlechterverteilung Kader	Nach der GL Retraite Sommer 2021 Umsetzung des HR Massnahmenvorschlags 2020
	Vorhabenplanung auf allen Stufen mit den Themen: Führungskultur und Personalentwicklung
	Regelmässige Thematisierung der Diversität in der Geschäftsleitung DFI und im bilateralen Austausch zwischen der Departementsleitung und den Bereichsleitungen.

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
DSS Sensibilisierung auf Diversity-Themen	2019-2020 Erarbeitete Diversity-Themen werden in bereichsspezifischen Führungsfässen aufgenommen und vertieft.		

Ausblick
Ziele und Massnahmen DSS Berichtsperiode 2021-2022

Talentförderung vom untervertretenen Geschlecht	MAB: Entwicklungsplan bei allen Mitarbeitenden
	MAB: Bei Bedarf Unterstützung durch Personaldienst
Gezielte Rekrutierung vom untervertretenen Geschlecht	Arbeits-/Projektgruppen: Gezielt weibliche, junge, innovative Mitarbeitende nominieren oder «mitnehmen»
	Arbeits-/Projektgruppen: Themenverantwortliche Personen sollen die Projekte selber in den Gremien präsentieren können
	Geeignete Personen durch Stellvertretungen an eine höhere Position heranzuführen
	Stellenausschreibung: Geschlechterverteilung und Migrationshintergrund bei Rekrutierung thematisieren
	Stellenausschreibung: Bei Untervertretung geschlechterspezifisch ausschreiben
	Stellenpensen: Teilzeitstelle oder Jobsharing
	Stellenpensen: Kaderstellen als 80-100% Pensum oder im Jobsharing
Gelebte Haltung ist wichtiger als die blossen Zahlen (nötig ist bewusster Prozess)	Stellenpensen: Anpassen der Stellenbeschriebe bei Teilzeitstellen auf effektiven Beschäftigungsgrad
	Wissen Diversity: Bildung eines Diversity-Teams DSS
	Bekanntmachen des Diversity-Leitfadens bei allen Führungskräften
	Regelmässige Durchführung von Schulungsveranstaltungen (Bias-Training, Kaderinfo, Weiterbildungen, Workshop auf Anfrage der Linie)
	Thema aktuell halten (Intranet-News, Departementsziel, Vernetzungsgruppen)
	Massnahmen zur Umsetzung im Alltag: Anwenden einer gendergerechten Sprache (Verzicht auf ausschliesslich männliche Formulierungen)
	Achtsamer und respektvoller Umgang mit dem Gegenüber (unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Hierarchiestufe)
	Vorleben und Vertreten der integrativen Haltung
Berücksichtigung der Diversity-Thematik bei der Besetzung von Gremien	Massnahmen zur administrativen Unterstützung: Einbinden von festen Textblöcken in den Vorlagen zu ZSP-Anträgen
	Einbinden von festen Textblöcken von Projekten/Arbeitsgruppen
	Massnahmen im Auswahlprozedere: Aktive Suche nach Vertretungen gemäss Diversity-Gesichtspunkten
	Thematisierung der Diversity-Themen im Auswahlgremium

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
DTB Chancen und Herausforderungen von gemischten Teams	2019-2020 Auseinandersetzung im Kader DTB zu «gemischten Teams»: - Chancen und Herausforderungen - Leitplanken für den Umgang mit gemischten Teams formulieren	Diverse Reorganisationen bei Stadtwerk und Stadtgrün banden bereits zu viele Ressourcen bei HR. Ausserdem verhinderte die Pandemie die weitere Planung.	Gezielte Auseinandersetzung mit der Thematik
Neue Formen der Zusammenarbeit	2019-2020 «Neue Formen der Zusammenarbeit» im Kader Stadtwerk; was (jüngere) Mitarbeitende wollen. Option: Erkenntnisse für DTB nutzbar machen	2020 wurde ein Organisationsentwicklungs-Prozess initiiert, der Coronabedingt erst ab 2021 bei ganz Stadtwerk ausgerollt werden kann	Thema in den Organisationsentwicklungs-Prozess aufnehmen, Lunch & Learn-Anlässe zur Sensibilisierung durchführen

Ausblick
Ziele und Massnahmen DTB Berichtsperiode 2021-2022

Geschlechterverteilung Kader	Personalgewinnungsprozess bei der oberen Führungsstufe: Frauen stärker ansprechen (v.a. bei den Stelleninseraten), vor der Ausschreibung Teilzeit-Möglichkeit prüfen
	Personalentwicklung bei der mittleren Führungsstufe: Potenziale identifizieren und fördern
	Personalentwicklung bei der unteren Führungsstufe: Potenziale identifizieren und fördern, bei Vakanz, wo sinnvoll, Teilzeitpensum prüfen.
	Fokus generell, Frauenquote in allen Funktionen und Stufen zu erhöhen

Good Practice werkStadt: für digitale Innovation und Austausch

Digitales Arbeiten bekommt in der «werkStadt» der Winterthurer Bibliotheken mehr Raum. Mit dem Ziel, Menschen und Ämter niederschwellig zusammenzubringen, können Besuchende sich an neuen Arbeitsplätzen mit E-Government-Themen beschäftigen. Ein Angebot widmet sich dem Thema der Stellensuche. Bewerbungsdossiers erstellen, digitale RAV-Formulare ausfüllen mit Unterstützung von Mitarbeitenden. Folgen werden eine Reihe ähnlicher Angebote, wie «Ich & meine persönlichen Dokumente», «Ich & mein Umzug», «Ich & meine Steuern» und «Ich & mein Fahrzeug». Ausserdem ist geplant, das Portfolio mit verlässlichen Rechtsanwendungen für alltagsrelevante Fragen, wie zum Beispiel zu «Ich & meine Mietwohnung», anzureichern.
<https://youtu.be/e017RX33Zaw>

Ziel	Massnahmen	Stand Ende 2020	Übertrag 2021-2022
DSO Berufliche und soziale Integration und Akzeptanz von Menschen am Rande der Gesellschaft	2019-2021 Schärfung des Funktions- und Rollenbewusstseins	Auf verschiedenen Ebenen thematisiert (z.B. Retraite GL Soziale Dienste)	
	2019-2021 Kommunikation über Inhalte und Ziele (z.B. Sozialhilfe erklären)		Daueraufgabe (z.B. Facts und Trends) und Broschüre «Älter werden in Winterthur»

Ausblick Ziele und Massnahmen DSO Berichtsperiode 2021-2022

Rekrutierung für ausgewogene Geschlechterverteilung Kader	Rekrutierung der oberen Führungsstufe: Verschiedene Kandidierende (w/m) einladen (betrifft nur wenige Funktionen)
	Mittlere Führungsstufe: Leitungsfunktionen in TZ-Pensum anbieten, Flexibilisierung Arbeitseinsatz / Dienstplanung prüfen, Führungskulturentwicklung, MA-Entwicklung / Talentförderung (z.B. Entwicklungsplan)
	Untere Führungsstufe: Leitungsfunktionen in TZ-Pensum anbieten, Flexibilisierung Arbeitseinsatz / Dienstplanung prüfen, Führungskulturentwicklung, MA-Entwicklung / Talentförderung (z.B. Stellvertretungs-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

Kennzahlen

Die mit der Berichterstattung 2017-2018 neu eingeführten Kennzahlen auf Ebene Departement beschreiben die «Geschlechteranteile in den verschiedenen Führungsstufen», die «Nettofluktuation» und «Pensionierungen». Neu werden diese noch weiter vertieft mit dem Kriterium Teilzeit. Pro Kennzahl ist der Stichtag der 31.12.2020 ausser wo er anders angegeben wird. Vorliegende Kennzahlen ergänzen den bereits erschienenen Bericht für das Personalcontrolling des Verwaltungs- und Betriebspersonals für das Jahr 2020 (SR.21.716-1).

Für die Hochrechnung der Pensionierungen bis 2030 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 (Teil-

zeit)-Stellen innehaben kann und in diesem Fall mehrfach gezählt wird. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass in Führungsstufen lediglich eine geringe Anzahl von Mehrfachanstellungen vorkommt.

Der vorliegende Bericht macht die ersten Vergleiche möglich: IST 2018 mit IST 2020. Zudem enthält er Geschlechterziele (SOLL 2022), die im Zuge der Motionsumsetzung «Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter» für jede Führungsstufe und für jedes Departement gesetzt wurden (vgl. Weisung GGR.2020.101). Die Zielerreichung dieser Vorgaben wird erstmals mit der kommenden Berichterstattung 2021-2022 gemessen.

Kennzahlen zur Führung

Geschlechteranteile in Führungsfunktionen

Die folgenden Kennzahlen schaffen Transparenz über Anteile von Frauen und Männern in der Winterthurer Stadtverwaltung, im Besonderen in den 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, auf der letzten Seite).

Die Kategorisierung der städtischen Führungsfunktionen orientiert sich an den Führungsstufen: obere und oberste, mittlere und untere (vgl. SRB 15.866-1). Abbildung 3 zeigt die Kennzahlen aus der letzten Berichterstattung, damit die nachfolgend beschriebenen Entwicklungen einfacher verglichen werden können.

Generell kann gesagt werden, dass der Frauenanteil beim städtischen Verwaltungs- und Betriebspersonal auch in der aktuellen Berichtsperiode weiterhin mit 61 % überwiegt. Auch sind noch immer gesamthaft auf allen Führungsstufen und über alle Departemente hinweg mehr Männer vertreten. Im Vergleich zur letzten Periode ist das Geschlechterverhältnis jedoch etwas ausgewogener; auf allen Führungsstufen ist der Männeranteil gesunken. Mögliche Ursachen für diese Entwicklungen können gezielte Förderungen, Umstrukturierungen oder Bereinigungen sein. Nachfolgend werden die Entwicklungen pro Führungsstufe genauer betrachtet.

Obere und oberste Führungsstufe

Abbildung 4

Gesamthaft ist der Männeranteil auf der oberen/obersten Führungsstufe gesunken, von 70 % auf 64 %. Vier Departemente weisen hier ein in etwa ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf. Im Vergleich zur letzten Berichtsperiode sind das zwei Departemente mehr. Die Departemente Kulturelles und Dienste, Bau sowie Soziales mit einem leichten Überhang bei den Männern, das Departement Finanzen mit leichtem Überhang bei den Frauen. Die Departemente Finanzen und Bau ha-

ben ihre für 2022 gesetzten Ziele bereits übertroffen, das erstere weist auf dieser Stufe als einziges Departement eine Frauenmehrheit auf. Verbesserungen im Geschlechterverhältnis sind auch bei den Departementen Sicherheit und Umwelt sowie Schule und Sport deutlich sichtbar.

Auf dieser Führungsstufe befinden sich pro Departement nur wenige Mitarbeitende. Bei personellen Wechseln in diesen Leitungsfunktionen sowie bei Umstrukturierungen können sich die Geschlechteranteile unter Umständen rasch und erheblich verändern. Gesamthaft sind die Departemente auf Kurs und dem zu erreichenden SOLL bis 2022 bereits ziemlich nah.

Mittlere Führungsstufe

Abbildung 5

Gesamthaft hat sich auch auf der mittleren Führungsstufe das Geschlechterverhältnis kaum verändert. In zwei Departementen überwiegt der Frauenanteil, bei Kulturelles und Dienste 57 %, bei Soziales 62 %, trotzdem ist aber im Vergleich mit den gesamten Anstellungen das Verhältnis nicht ausgewogen. Bei Schule und Sport arbeiten auf dieser Führungsstufe gleich viele Frauen wie Männer, auch hier sind die Geschlechteranteile im Vergleich mit den Anstellungsverhältnissen nicht ausgewogen. In den anderen Departementen ist der Männeranteil auf der mittleren Führungsstufe stark ausgeprägt, stärker als in der oberen/obersten Führungsebene. Das Departement Technische Betriebe verfügt hier allerdings über eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter, denn es sind 18 % Frauen in der mittleren Führungsstufe vertreten im Vergleich mit 17 % Frauen bei den Anstellungsverhältnissen gesamt.

Auch wenn im Vergleich zur vergangenen Berichtsperiode Verbesserungen in mehreren Departementen festzustellen sind, besteht gesamthaft auf dieser Führungsstufe noch Handlungsbedarf, um das SOLL für 2022 zu erreichen.

Untere Führungsstufe

Abbildung 6

Auf der unteren Führungsstufe, sind die Geschlechteranteile gesamthaft deutlich ausgegli-

	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
DKD	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)
BAU	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 % (1)	67 % (2)	33 % (1)	0 % (1)	0 % (1)	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 3: Geschlechteranteile pro Führungsstufe in Prozenten und (absoluten Zahlen), Stichtag 31.12.2017

	Untere FS % (Anzahl)				Anstellungs- verhältnisse alle	
	IST		Soll 2022		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W
DKD	32 % (8)	68 % (17)	35%	65%	31 % (122)	70 % (278)
DFI	88 % (15)	12 % (2)	76%	24%	48 % (126)	52 % (134)
BAU	68 % (15)	32 % (7)	70%	30%	78 % (259)	22 % (72)
DSU	87 % (59)	13 % (9)	75%	25%	68 % (280)	32 % (131)
DSS	37 % (81)	63 % (137)	40%	60%	18 % (289)	82 % (1312)
DSO	25 % (19)	75 % (58)	30%	70%	20 % (286)	80 % (1155)
DTB	89 % (92)	11 % (11)	87%	13%	83 % (718)	17 % (142)
SK	0 % (1)	0 % (1)			57 % (12)	43 % (9)
Total	55 % (289)	45 % (241)	55%	45%	39 % (2092)	61 % (3233)

Abbildung 6: Geschlechteranteile untere Führungsstufe Ist 2020 und Soll 2022

	Obere/Oberste FS % (Anzahl)				Anstellungs- verhältnisse alle	
	IST		Soll 2022		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W
DKD	56 % (5)	44 % (4)	50%	50%	31 % (122)	70 % (278)
DFI	43 % (3)	57 % (4)	57%	43%	48 % (126)	52 % (134)
BAU	57 % (4)	43 % (3)	65%	35%	78 % (259)	22 % (72)
DSU	75 % (6)	25 % (2)	75%	25%	68 % (280)	32 % (131)
DSS	60 % (6)	40 % (4)	60%	40%	18 % (289)	82 % (1312)
DSO	57 % (4)	43 % (3)	57%	43%	20 % (286)	80 % (1155)
DTB	86 % (6)	14 % (1)	72%	28%	83 % (718)	17 % (142)
SK	100 % (3)	0 % (1)			57 % (12)	43 % (9)
Total	64 % (37)	36 % (21)	62%	38%	39 % (2092)	61 % (3233)

Abbildung 4: Geschlechteranteile obere/oberste Führungsstufe IST 2020 und SOLL 2022

	Mittlere FS % (Anzahl)				Anstellungs- verhältnisse alle	
	IST		Soll 2022		% (Anzahl)	
	M	W	M	W	M	W
DKD	43 % (6)	57 % (8)	40%	60%	31 % (122)	70 % (278)
DFI	80 % (12)	20 % (3)	66%	34%	48 % (126)	52 % (134)
BAU	88 % (21)	13 % (3)	80%	20%	78 % (259)	22 % (72)
DSU	92 % (11)	8 % (1)	83%	17%	68 % (280)	32 % (131)
DSS	50 % (11)	50 % (11)	40%	60%	18 % (289)	82 % (1312)
DSO	38 % (19)	62 % (31)	35%	65%	20 % (286)	80 % (1155)
DTB	82 % (14)	18 % (3)	73%	27%	83 % (718)	17 % (142)
SK	67 % (2)	33 % (1)			57 % (12)	43 % (9)
Total	61 % (96)	39 % (61)	55%	45%	39 % (2092)	61 % (3233)

Abbildung 5: Geschlechteranteile Mittlere Führungsstufe IST 2020 und SOLL 2022

chener, der Frauenanteil ist von 32 % auf 45 % gestiegen. In ihrer Gesamtheit hätten die Departemente zum Zeitpunkt des Stichtags ihr SOLL bis 2022 bereits erlangt. Drei Departemente weisen einen höheren Frauenanteil aus, Schule und Sport 63 %, Kulturelles und Dienste 68 % und Soziales 75 %, die beiden letzteren kommen einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis auf dieser Führungsstufe bereits ziemlich nahe. In drei Departementen ist der Männeranteil stark ausgeprägt, bei Finanzen 88 %, Sicherheit und Umwelt 87 % und Technische Betriebe 89 %. Beim Departement Bau ist der Männeranteil auch höher als der Frauenanteil, allerdings im Vergleich mit den Anstellungsverhältnissen mehr als ausgeglichen.

Gegenüber der letzten Berichtsperiode fallen drei grosse Entwicklungen auf: Die stärkste Veränderung ist im Departement Schule und Sport zu beobachten. Der Frauenanteil stieg von 23 % auf 63 %. Dieses Departement mit einem grossen Frauenanteil in der Belegschaft hat die vormals sehr unausgewogene Geschlechterverteilung deutlich verbessert und konnte das SOLL 2022 auf dieser Stufe übertreffen. Dieser Umschwung beeinflusst die positive Veränderung über alle Führungsstufen hinweg stark. Der markante Anstieg auf den unteren Führungsstufen ist jedoch vorwiegend damit zu begründen, dass Mitte Februar 2020 rückwirkend auf den 01.01.2020 die Gruppenleitungen aus dem Departement Schule

und Sport richtigerweise neu in die untere Führungsstufe aufgenommen wurden (vgl. Bericht Personalcontrolling 2020, S. 9). Das hat wie ersichtlich wird, vor allem weibliche Führungskräfte betroffen.

Weiter ist eine grosse Veränderung im Departement BAU zu verzeichnen. Hier hat sich der Männeranteil von 90 % auf 68 % reduziert, damit liegt das Departement bereits leicht über dem formulierten Ziel für 2022.

Bemerkenswert ist ausserdem die, wie es scheint, aktive Förderung von Frauen bei den Technischen Betrieben auf dieser Führungsstufe. In Prozenten erscheint die Veränderung (von 97 % auf 89 %) zunächst nicht gross. Hier lohnt sich jedoch ein Blick auf die absoluten Zahlen. Im letzten Bericht waren es noch 88 Männer und 3 Frauen auf dieser Führungsstufe. Nun sind es 92 Männer und 11 Frauen. In anderen Worten: pro Mann wurden 2 Frauen eingestellt, resp. gefördert.

Bei den restlichen vier Departementen sind leichte Veränderungen der Geschlechteranteile zu Gunsten der Männer zu verzeichnen (DKD von 31 % auf 32 %; DFI von 81 % auf 88 %; DSU von 83 % auf 87 %; DSO von 19 % auf 25 %).

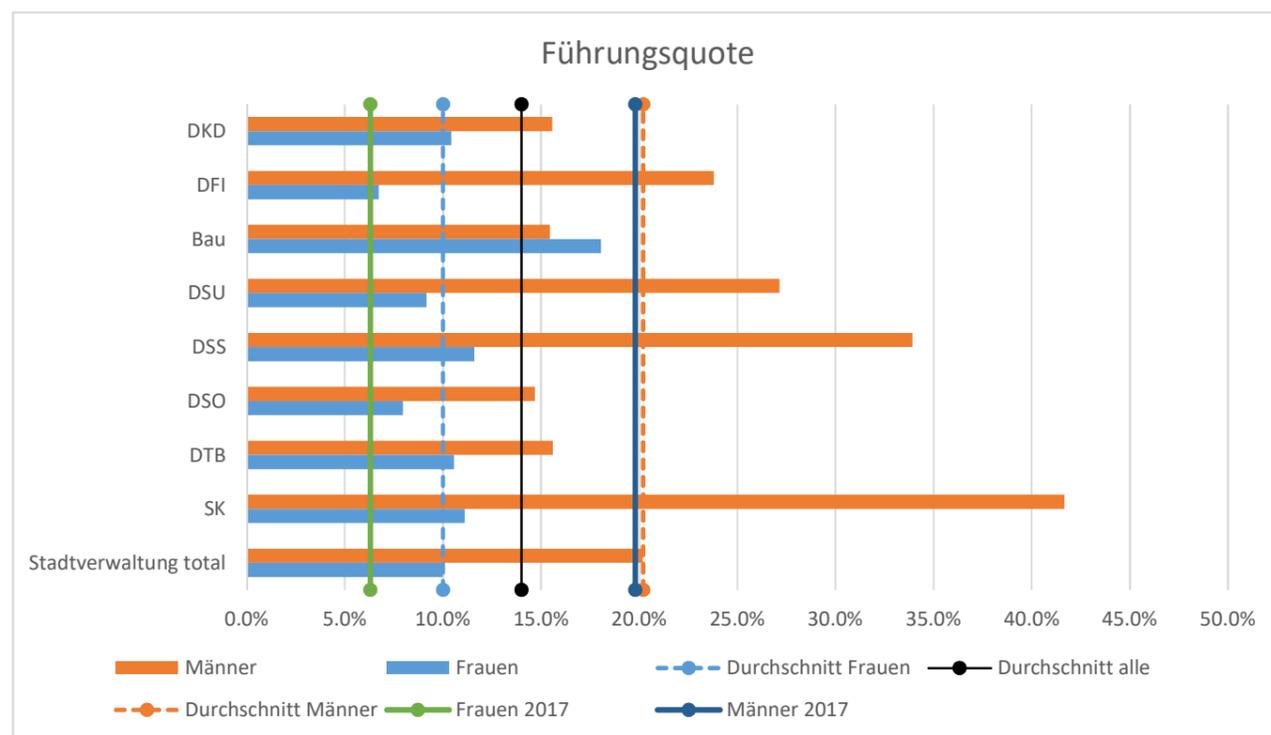


Abbildung 7: Führungsquote, Stichtag 31.12.2020

Führungsquote pro Geschlecht

Abbildung 7 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 (vgl. unterste Zeile «Stadtverwaltung total»). Durchschnittlich 14 % der städtischen Angestellten (Frauen und Männer) sind in eine der Führungsstufen eingereiht. Somit hat sich die Führungsquote in der städtischen Verwaltung von 11.6 % auf 14 % erhöht. Zwischen den Geschlechtern zeigen sich weiterhin erhebliche Unterschiede, diese haben sich jedoch zu Gunsten der Frauen etwas verbessert. Während die Führungsquote bei den Frauen von 6 % auf 10 % gestiegen ist, ist diese bei den Männern bei 20 % geblieben.

Zwischen den Departementen sind wie in der letzten Berichtsperiode schon grosse Unterschiede zu beobachten und zwar sowohl in Bezug auf die Führungsquote gesamthaft, als auch auf die geschlechterspezifischen Führungsquoten.

In der letzten Berichtsperiode lag die Führungsquote der männlichen Angestellten in allen Departementen über derjenigen der weiblichen. Aktu-

ell hat sich dies verändert: Im Departement Bau sind Frauen proportional stärker in der Führung vertreten als Männer. 18.1 % der hier arbeitenden Frauen und 15.4 % der Männer sind in Führungspositionen. Somit sind Frauen bei Bau 1.2 Mal öfter in der Führung vertreten als Männer gemessen an der Grundgesamtheit des Departements (22 % Frauen / 78 % Männer).

Der Anstieg der durchschnittlichen Führungsquote von 6.3 % auf 15.6 % beim Departement Schule und Sport ist auf den Anstieg bei den Frauen von 2.4 % auf 11.6 % und bei den Männern von 26.4 % auf 33.9 % verteilt. Hier sind Männer 3 Mal öfter in der Führung vertreten als Frauen, gemessen an der Grundgesamtheit (82 % Frauen / 18 % Männer).

Während stadtweit Männer genau doppelt so oft wie Frauen in der Führung vertreten sind, ist dieser Faktor in den Departementen unterschiedlich. So ist dieser Faktor 1.5 bei Kulturelles und Dienst, 3.5 bei den Finanzen, 3 bei Sicherheit und Umwelt, 1.8 bei Soziales und 1.5 bei den Technischen Betrieben zu Gunsten der Männer und 1.2 zu Gunsten der Frauen beim Departement Bau.

	mit Alter 65 in %			mit Alter 62 in %		
	M	W	Total	M	W	Total
Pensionierungen Angestellte total	27%	23%	25%	32%	29%	30%
Pensionierungen alle FS	31%	23%	28%	40%	31%	36%
Pensionierungen obere/oberste FS	51%	33%	45%	54%	52%	53%
Pensionierungen mittlere FS	39%	21%	32%	44%	34%	40%
Pensionierungen untere FS	26%	23%	25%	37%	28%	33%

Abbildung 8: Hochrechnung der zu erwartenden Pensionierungen bis 2030 in Prozenten

Hochrechnungen für Pensionierungen bis 2030

Die Kennzahlen zu Pensionierungen – basierend auf Hochrechnungen – ergeben Hinweise darauf, wo Lücken im Personalbestand entstehen und vor allem wo Führungspositionen frei werden.

Abbildung 8 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

Auch wenn im 2020 das durchschnittliche Pensionierungsalter bei 64.3 Jahren war (siehe Bericht Personalcontrolling 2020, S. 24), ist eher mit einem Eintreffen des zweiten Szenarios zu rechnen. Das Pensionierungsalter ist im 2020 nur erhöht aufgrund der Pensionierungswelle im 2019 im Zuge der Anpassung des Umwandlungssatzes der Pensionskasse. Ziel dieser Darstellung ist, den Departementen einen Blick auf die Situation zu geben, damit sie sich frühzeitig Gedanken machen können, wie sie junge, insbesondere auch weibliche Talente schon jetzt gezielt fördern können.

Bei einem angenommenen Pensionsalter von 65 Jahren bei allen zurzeit Beschäftigten, ist damit zu rechnen, dass bis 2030 25 % der Angestellten pensioniert würden. Leicht mehr – 30 % – wären es, wenn alle zurzeit Tätigen mit 62 Jahren in Rente gehen würden.

Auf Ebene der Führungsstufen (alle zusammen betrachtet) zeigt die Hochrechnung Werte, die sich in einem ähnlichen Rahmen – zwischen 28 % und 36 % – bewegen. Analog zur letzten Berichtsperiode ist festzustellen, dass der Anteil männlicher Angestellter, die bis 2028 pensioniert werden, beinahe durchgehend höher ist als der Anteil weiblicher Angestellter in beiden Szenarien wird über die Hälfte der Männer auf der oberen/obersten Führungsstufe bis 2030 in Pension gehen. Auf der mittleren Führungsstufe sind es rund 40 % der Männer. Somit wird hier aufgezeigt, welcher Anteil von Schlüsselpositionen mittelfristig frei werden wird. Der Blick auf die hohe Anzahl der Frauen, die im zweiten Szenario pensioniert werden, zeigt jedoch auch, dass der Fokus bei den Nachrekrutierungen nicht nur auf die sich pensionierenden Männer gelegt werden darf, sondern dass ein gesamtheitlicher Blick notwendig ist.

Kennzahlen zur Teilzeitarbeit

Die Stadtverwaltung Winterthur ist geprägt von einem hohen Anteil an Mitarbeitenden, die Teilzeit arbeiten, nämlich 63.3 % (vgl. Personalcontrolling 2020, das die verfügbaren Pensen nach Geschlecht zeigt, in Anlehnung an die Definition der zeitlichen Aufteilung der Arbeitszeit des Bundesamtes für Statistik). Dabei bestehen starke geschlechtsspezifische Unterschiede. Während 84.8 % der weiblichen Angestellten Teilzeit arbeiten, sind es 30.3 % der männlichen Angestellten. Der Anteil teilzeitarbeitender Frauen ist um den Faktor 2.8 höher als der Anteil teilzeitarbeitender Männer. In anderen Worten: Vier Fünftel der Teilzeitmitarbeitenden der Stadt Winterthur sind Frauen.

Werden Vollzeitstellungen betrachtet, arbeiten gesamthaft 36.7 % der Mitarbeitenden in einem Vollzeitpensum. Bei den Männern arbeiten 69.7 % der städtischen Angestellten in einem Vollzeitpensum, bei den Frauen sind es lediglich 15.2 %, das heisst 1'459 der Vollzeitstellen sind von Männern und 493 von Frauen besetzt (Abbildung 9).

Teilzeitarbeit in der Führung

Abbildung 10 Die folgenden Abbildungen zeigen, dass auch in der Führung Teilzeit gearbeitet wird. Dabei fallen zwei Ausprägungen auf: Erstens reduziert sich der Teilzeitanteil mit der Höhe der Führungsstufe. Zweitens fällt der Anteil Teilzeitarbeit bei männlichen Führungskräften markanter aus, als bei den weiblichen. Dieser reduziert sich zwar auch bei den weiblichen Führungskräften mit der Höhe der Führungsstufen, übersteigt denjenigen der Männer aber um ein Vielfaches.

Gesamthaft arbeiten 36 % der Führungskräfte Teilzeit. Während der Anteil der Teilzeitarbeit bei den männlichen Führungskräften 14 % beträgt, ist der Anteil der Teilzeitarbeit bei den weiblichen Führungskräften noch bei 66 % (Faktor 4.7).

Teilzeitarbeit untere Führungsebene

Abbildung 11 In der unteren Führungsebene steigt der Teilzeitanteil auf durchschnittlich 40 %. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist auf der unteren Führungsebene am grössten: 13 % der Männer arbeiten Teilzeit und 73 % der Frauen (Faktor 5.6).

Teilzeitarbeit mittlere Führungsebene

Abbildung 12 In der mittleren Führungsebene liegt der Teilzeitanteil bei 32 %. Hier arbeiten 21 % der Männer und 49 % der Frauen Teilzeit (Faktor 2.3).

Teilzeitarbeit obere Führungsebene

Abbildung 13 In der oberen Führungsebene arbeiten noch 16 % aller Führungspersonen Teilzeit, allerdings nur noch 5 %, das sind 2 von 37 Männern und noch immer 33 %, was 7 von 21 Frauen entspricht (Faktor 6.6).

Lohnungleichheit

Lohngleichheitsprüfung

Die Stadt Winterthur hat bereits vor der gesetzlichen Pflicht entschieden, Lohnanalysen durchzuführen und diese proaktiv zu wiederholen. Wie bereits in der Analyse von 2013 ist auch im Jahr 2020 die Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen gewährleistet. Mit 4.3 % liegt der unerklärbare Lohnunterschied bei der Stadtverwaltung unter dem vom Bund vorgegebenen Ziel von maximal 5 %.

Zusätzlich zur Lohngleichheitsanalyse hat die Stadtverwaltung weiterführende Auswertungen durchgeführt, um das Ergebnis in der Tiefe zu verstehen. Dabei wurden keine Muster erkennbar, die auf eine systematische, geschlechtsspezifische Lohndiskriminierung hinweisen könnten. Aufgrund von vereinzelt Auffälligkeiten hat die Stadt aber individuelle Einzelmassnahmen ergriffen. Für ihre Lohngleichheitspolitik hat die Stadt Winterthur das Lohngleichheitszertifikat vom Verein für Chancen- und Lohnungleichheit (VCLG) erhalten.

Abbildung 9: Teilzeitarbeit alle Mitarbeitende, pro Geschlecht

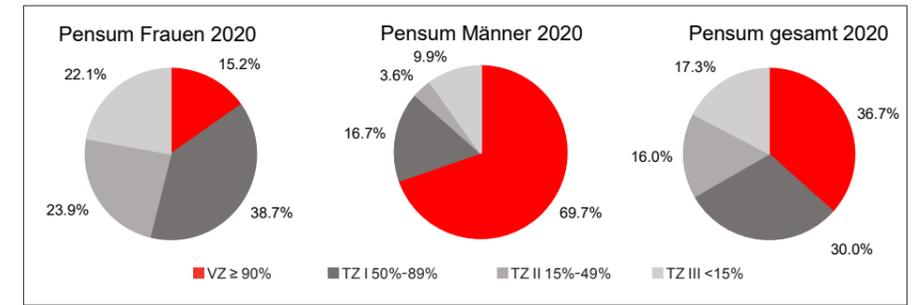


Abbildung 10: Teilzeitarbeit alle Führungsstufen zusammengenommen, pro Geschlecht

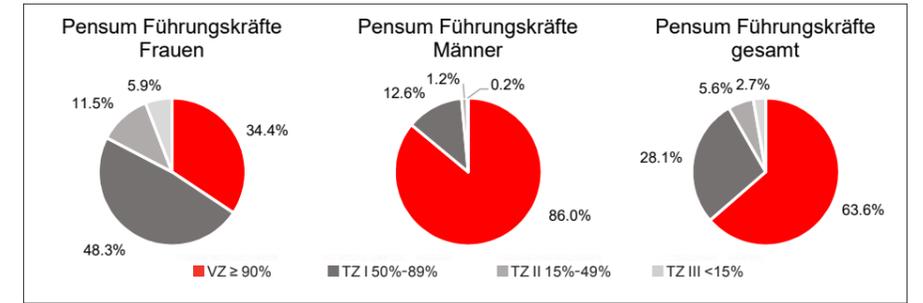


Abbildung 11: Teilzeitarbeit untere Führungsstufe, pro Geschlecht

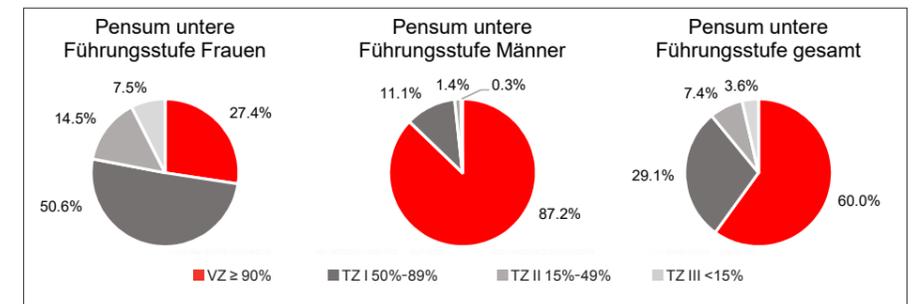


Abbildung 12: Teilzeitarbeit mittlere Führungsstufe, pro Geschlecht

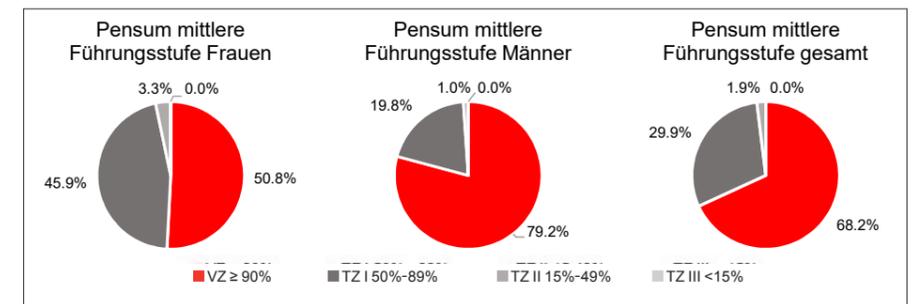
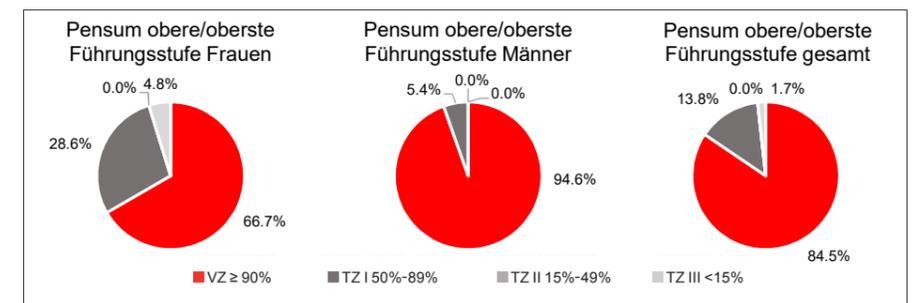


Abbildung 13: Teilzeitarbeit obere/oberste Führungsstufe, pro Geschlecht



Fazit und Ausblick

2019–2020 zwei turbulente Jahre

Kaum war die Umsetzung der Diversity-Strategie mit Zielen und Massnahmen angestossen worden, hat das Parlament mit politischen Vorstössen dem Thema Gleichstellung, Chancengleichheit und Diversität Nachdruck verliehen. Für die Beantwortung vertiefte sich die Fachstelle Diversity Management in die jeweiligen Themenfelder, musste sich aber aus Ressourcengründen jeweils einzig auf die konkrete Beantwortung der Frage beschränken. Allein mit der Antwort ist in der Regel jedoch noch wenig an der im Vorstoss angesprochenen Situation verbessert.

Ein Beispiel für dieses Dilemma sind die Vorstösse zum Thema Behinderung. Sie sprechen reale Mängel und Barrieren an, die zuerst erkannt und danach systematisch angegangen werden müssten. Denn es gibt nicht eine einzige und einfache Lösung, die allen Herausforderungen gerecht würde, so wie es nicht eine Behinderung oder Beeinträchtigung gibt. Menschen mit einer Behinderung treffen auf unterschiedliche Barrieren und haben unterschiedliche Bedürfnisse. Vor allem definieren sie sich nicht allein über eine Behinderung. Sie sind jung, alt, Frau, Mann, fühlen sich keinem Geschlecht zugehörig, sind nicht heterosexuell, haben Migrationserfahrung – sie sind vielfältig und nicht mit einer Kategorie beschreibbar. Die Umsetzung der UNO-Behindertenrechtskonvention ist eine umfassende und langfristige Aufgabe, die erhebliche Ressourcen in Anspruch nimmt. Um sie zu erfüllen, zieht der Stadtrat die organisatorische Option in Betracht, den Tätigkeitsbereich der Fachstelle Diversity entsprechend zu erweitern. Wie der Stadtrat in seinem Bericht zum betreffenden Postulat darlegt, ist eine solche Aufgabenerweiterung der Fachstelle aber nicht ohne Personalaufbau möglich.

Ebenso eine langfristige Aufgabe ist die Umsetzung der Motion «Zielvorgaben für eine ausgewogene Vielfalt der Geschlechter im Kader» der Stadtverwaltung. Sie ist der Anfang eines nachhaltigen Prozesses, der zum strategischen Ziel «Die Stadtverwaltung stellt eine ausgewogene Vertretung der Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicher, auf allen Stufen, in Entscheidungspositionen, Gremien, Teams, Kommissionen etc.» führt. Dieser Prozess läuft, die Verantwortlichkeiten sind geklärt und erste positive Resultate bereits erreicht.

Der zweite nationale Frauenstreik 2019 stellte einen weiteren Meilenstein bei der Gleichstellung der Geschlechter dar. Gerechtigkeitsfragen zum Lohn und zu gesellschaftlichen Themen kamen auf die Agenda: Wie bezahlte und unbezahlte Arbeit in der Gesellschaft verteilt ist und was die Stadt Winterthur für die Steuerung solcher tut. Es gilt kritisch zu reflektieren, was als Fortschritt gewertet oder interpretiert wird. So können ausgewogene Geschlechteranteile in Führungspositionen einen wichtigen Hinweis zur Gleichstellung geben. Wichtig ist aber, die Perspektive zu öffnen und über solche Zahlen hinauszudenken. Gezählt werden kann eigentlich nur Geschlecht und Alter, aber nicht einmal die Zahlen zum binären Geschlecht zeigen die Realität, wird doch der gesamte non-binäre Anteil nicht berücksichtigt. Zudem sind Zahlen nur eine Annäherung, etwas greifbar zu machen, führen aber auch zu Kategorisierung und weg vom Gedanken des Gesamtgesellschaftlichen und Gemeinsamen (vgl. Wissensbox Geschlechtervielfalt). Wer macht beispielsweise die Care-Arbeit für Führungspersonen? Sind dies Frauen aus bildungsfernen Schichten und schwachen sozioökonomischen Verhältnissen?

Es gilt mitzudenken, dass Diskriminierung sowohl auf individueller (d.h. auf eine Person bezogen), auf institutioneller (z.B. durch Prozesse in der Verwaltung) und auf struktureller Ebene (z.B. gesellschaftliche Hierarchien) wirken kann. Die städtische Diversity-Strategie umzusetzen bedeutet, alle mitzudenken, allen Menschen aus der Bevölkerung von Winterthur einen gleichberechtigten Zugang zu den städtischen Ressourcen zu gewährleisten mit dem Ziel des respektvollen Zusammenlebens in Vielfalt, das unser Leben prägt.

Berichtsperiode 2021–2022: Vielfalt im Blick und Fokus auf Geschlechteranteile

Auch wenn die Vielfalt immer im Blick behalten werden muss, können nicht alle Massnahmen gleichzeitig umgesetzt werden. Alle an der Umsetzung beteiligten Organisationseinheiten und Mitarbeitenden (Linie und Zentral) müssen ihre Ressourcen schonend einsetzen mit dem Ziel, das grosse Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. In der nächsten Umsetzungsperiode werden bewusst einzelne Fokusse gesetzt werden müssen.

Das Hauptaugenmerk wird auf eine «ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader» gelegt. Der erste Vergleich von Kennzahlen zu Geschlecht und Führung auf Ebene Departemente zeigt bereits etwas ausgewogenere Verhältnisse. Auf oberer/oberster Führungsstufe ist der Anteil der Männer von 70 % auf 63 % gefallen. Erstmals ist in einem Departement die Führungsquote der Frauen höher als diejenige der Männer: Im Departement Bau sind

die Frauen proportional stärker in der Führung vertreten als Männer. Darauf gilt es aufzubauen für eine langfristige und nachhaltige Ausgewogenheit, wie sie die Diversity-Strategie vorsieht.

Auf den mittleren und unteren Führungsstufen zeigt sich Potenzial für die Nachwuchsförderung und die mittelfristige Planung der Führungspositionen. Sowohl die Talente, insbesondere die weiblichen, als auch die potenziell freiwerdenden Schlüsselpositionen müssen geplant werden. Dafür bilden die Kennzahlen zu den Pensionierungen in diesem Bericht eine Grundlage. Sie zeigen auf, welche Anteile der Positionen auf welcher Führungsstufe mittelfristig frei werden. Sie zeigen auch auf, dass ein grösserer Teil der Pensionierungen auf den höheren Führungsstufen Männer betrifft und somit für Neubesetzungen mit weiblichen Führungspersonen der grösste Spielraum auf der oberen/obersten und auf der mittleren Führungsstufe gegeben sein wird.

Good Practice Pflegeversorgung der Zukunft für vielfältiges Altern

Mit wachsender Zahl der alternden Bevölkerung und sich ändernden, diversen Bedürfnissen wird eine gute Zukunftsperspektive für die Pflegeversorgung immer unumgänglicher. Wie können alte und pflegebedürftige Menschen selbstbestimmt leben?

Die Stadt Winterthur hat einen Plan vorgestellt, der an Selbstständigkeit und Wahlfreiheit von älteren Personen ausgerichtet ist. Zentral dabei ist es, den Zugang zu Pflegeangeboten unabhängig von finanziellen Möglichkeiten für alle zu gewährleisten. Das bedeutet konkret: mehr bezahlbare Wohnungen – mit und ohne Betreuungsangebote.

Besonders hervorzuheben ist, dass durch die vorgestellten Massnahmen auch die pflegenden Angehörigen entlastet werden. Wir wissen, dass noch immer Frauen einen Grossteil der unbezahlten (und auch der bezahlten) Sorge- und Versorgungsarbeit leisten. Eine Pflegeversorgung der Zukunft muss unterschiedliche Perspektiven mitdenken und einbeziehen!

Die Kennzahlen zeigen noch etwas anderes sehr deutlich: Teilzeitarbeit ist in der Stadtverwaltung ausserordentlich etabliert. Allerdings wird die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten von Frauen deutlich öfter genutzt. Erstaunlich nachdrücklich akzentuieren sich diesbezügliche Geschlechterunterschiede auf der Führungsebene. Auf allen Führungsstufen ist der Anteil teilzeitarbeitender Frauen um ein Mehrfaches höher als der Anteil der teilzeitarbeitenden Männer.

Teilzeitarbeit ist eine wichtige Errungenschaft für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, in ihr steckt jedoch auch eine oft unterschätzte Gefahr. Für die Karriereentwicklung kann sie potenziell hinderlich sein, weil die Norm für eine Kaderposition maximale Einsatzbereitschaft ist, was auch bei einem Teilzeitpensum mit hundertprozentigem Einsatz gleichgesetzt wird. Mit Blick auf unsere Kennzahlen scheint Teilzeit ferner noch immer eng verknüpft zu sein mit dem Verständnis, dass Frauen neben den Mutterpflichten berufstätig sein können. Es kann somit sein, dass Teilzeit aus diesem Verständnis heraus – und oft unbewusst – mit geringerer Leistungsbereitschaft gleichgesetzt wird. Diese gedankliche Verknüpfung kann ausserdem dazu führen, dass auch Männer, die Teilzeit arbeiten (möchten) dem Vorurteil ausgesetzt sind, weniger leistungsbereit zu sein. Solche unbewussten Glaubenssätze können eine ausgewogene Verteilung der Geschlechter auf Kaderstufe erschweren.

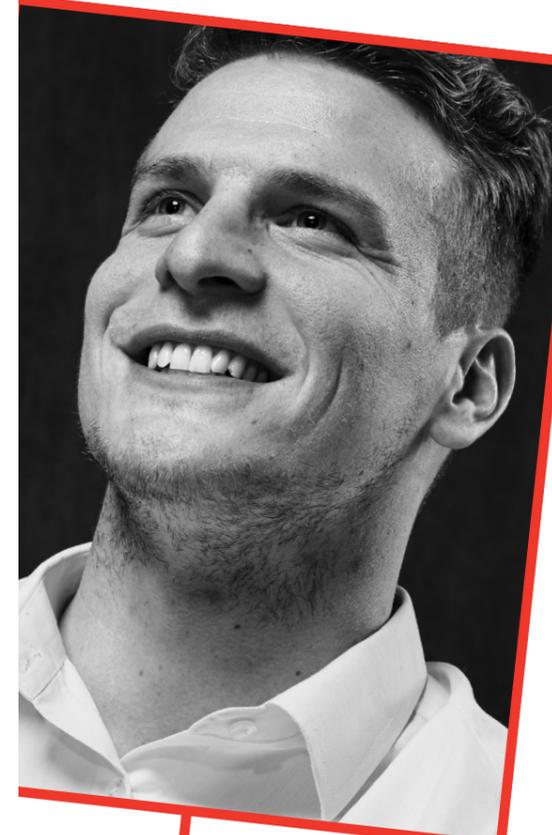
Winterthur hat mit dem überarbeiteten Personalstatut erste Schritte gemacht, um diese «Normen» zu verändern. Beide Elternteile haben als Angestellte der Stadt beispielsweise Anrecht auf eine Pensumsreduktion und Vollzeitstellen werden für ein Pensum von 80 bis 100 % ausgeschrieben. Allerdings werden die Möglichkeiten weitaus stärker von Frauen genutzt. Was bedeutet das für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger?

Damit Leistungen insbesondere von Führungspersonen vergleichbar sind, müssten sich die Teilzeitanteile der Geschlechter annähern. Die differenzierte Auseinandersetzung mit Teilzeit ist ein Teil der Führungsrolle. Diese Tatsache sollte in der Planung der Führungspositionen, bei der Nachwuchsförderung und bei der Arbeitskultur mitberücksichtigt werden.

Die Arbeitsgruppe Diversity wird sich in der kommenden Berichtsperiode organisieren und ihre Arbeitsweise etablieren zur Unterstützung des Stadtrates, der Fachstelle Diversity Management und ihrer Departemente. Sie wird bestehendes und neues Wissen vernetzen und bis zu den Mitarbeitenden bringen und dort Sensibilität für Diversity-Themen in der Stadtverwaltung aufbauen. In umgekehrter Richtung wird sie die Anliegen der Mitarbeitenden zu Gleichberechtigung, Chancengleichheit und Diskriminierung aufnehmen und bei den verantwortlichen Stellen einbringen, respektive Schwerpunktthemen für Aktivitäten setzen. Die städtische Diversity-Strategie, welche den Takt vorgibt, soll für alle, besonders auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mehr als schöne Worte sein.

Geschlechtervielfalt

Die Abkürzung LGBTI steht für lesbian (lesbisch), gay (schwul), bisexual (bisexuell), trans* (transident, transgender), intersex (intergeschlechtlich). Bisexuelle Menschen können sich emotional und/oder sexuell zu mehr als einem Geschlecht hingezogen fühlen. Trans*personen fühlen sich nicht demjenigen Geschlecht zugehörig, das ihnen aufgrund ihrer biologischen Merkmale bei der Geburt zugewiesen wurde. Intergeschlechtliche Menschen haben körperliche Geschlechtsmerkmale, die sich nicht nur als männlich oder weiblich einordnen lassen.



Impressum

Texte

Fachstelle Diversity Management

Grafik + Umschlagseiten

Lakritza Communications

Fotos

Milad Ahmadvand

Layout Inlay «Diversity im HR-Prozess»

Urs Freitag

Layout Good Practices

Sprachkind

Layout Inhalt, Realisierung

Herkules Design

Wir danken den Winterthurerinnen und Winterthurern, die sich für die Fotos zur Verfügung gestellt haben.

Kontakt

Stadtverwaltung Winterthur
Personalamt
Fachstelle Diversity Management
Pionierstrasse 7
CH - 8403 Winterthur
Tel. +41 52 267 53 58
diversity@win.ch



