



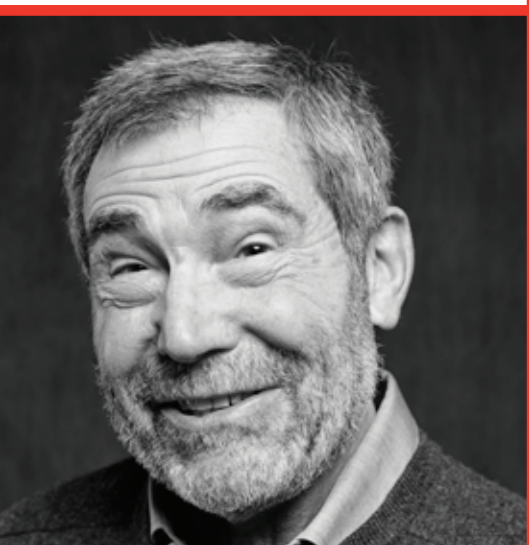
Diversity-Strategie  
Berichterstattung  
2017-2018



Wir sind  
**EINE**  
Stadtverwaltung



Wir handeln  
zum **Gesamtwohl**  
der Bevölkerung



Die  
**Vielfalt**  
inspiriert uns



verschieden allerlei  
divergierend mannigfaltig  
unähnlich «**divers**» viel-  
zählig zusammengewürfelt  
inkongruent abweichend  
anderswie kontrastierend  
mancherlei andersartig  
differenziert verändert  
unterschiedlich vielfältig  
ungleichartig abwechselnd  
individuell



### Was ist Diversity?

Diversity bezeichnet die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Menschen in der Bevölkerung wie auch in einem Unternehmen. Vielfaltskriterien sind beispielsweise Geschlecht, ethnische, kulturelle und soziale Herkunft, Alter, sexuelle Orientierung, Religion und physische und psychische Behinderung.



**Vielfältig** sind nicht nur Menschen, sondern auch Departemente und Fachbereiche.



### Die Norm

Wer ist «normal»? – Wir.  
Wer ist «verschieden»? – Die anderen.

Wer sind «die anderen»? – Wir.  
Aus der Sicht der anderen.

**Diversität ist normal.**



# Inhalt

2	Management Summary
4	Einleitung
7	Berichtsperiode 2017-2018
16	Infografik
27	Fokus
30	Fazit

# Kurz und bündig Management Summary

Dies ist die erste Berichterstattung zur Umsetzung der in der Stadtverwaltung Winterthur neu eingeführten Diversity-Strategie. Sie beinhaltet neben Informationen zur Umsetzung Kennzahlen in Bezug auf Diversity. Der Fokusteil widmet sich dem Aufbau des Controllings.

## Ausgangslage

Im Rahmen seiner Stellungnahme zur Motion betreffend der Fachstelle für Gleichstellung und Chancengleichheit (GGR-Nr. 2015.63) entschied der Stadtrat, die Fachstelle neu «Diversity Management» zu nennen, eine Diversity-Strategie zu erarbeiten und Diversity Management in der Stadtverwaltung umzusetzen. Darüber hinaus verpflichtete er sich, gegenüber dem Grossen Gemeinderat regelmässig Bericht zu erstatten. Seit Oktober 2017 verfügt Winterthur nun über eine Diversity-Strategie, in welcher ihre Haltung zu Gleichstellung und Chancengleichheit im Umgang mit Vielfalt formuliert ist: 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.

Die erste Umsetzungsperiode dauerte von Oktober 2017 bis Dezember 2018.

## Massnahmen zur Erreichung der Diversity-Ziele

Der Schwerpunkt dieser ersten Berichtsperiode lag darauf, die Umsetzung der Diversity-Strategie stadtweit sowie in den Departementen anzustossen und die Berichterstattung dazu aufzubauen. Der vorliegende erste Bericht beschreibt den stadtweiten Prozess und zeigt, wie die De-

partemente und Bereiche innerhalb eines vorgegebenen Rahmens individuell vorgegangen sind und welche Massnahmen sie definiert haben. Zwei unterschiedliche Vorgehensweisen kamen zum Einsatz: In den meisten Departementen setzte sich das oberste Kader zusammen mit der Fachstelle Diversity Management mit den strategischen Diversity-Zielen und deren Bedeutung für die Aufgabenerfüllung auseinander. Aus dieser gemeinsamen Auseinandersetzung entstanden Schwerpunkte und Massnahmenplanungen auf Departementsebene. Ein Departement entschied sich für eine andere Vorgehensweise: Der Auftrag wurde direkt in die Abteilungen und Bereiche weitergegeben. Die Auseinandersetzung fand in Teams der Linie unter Beizug der Fachstelle Diversity Management statt. Auch bei dieser Vorgehensweise wurden individuell passende Schwerpunkte und Massnahmen festgelegt. Parallel dazu leistete die Fachstelle neben Unterstützungs- und Vernetzungsarbeit ihren Beitrag zur Einführung von Diversity Management mit stadtweiten Massnahmen. Einige wichtige Massnahmen daraus sind die Diversity-Broschüre, der Kurs «Interkulturell fit sein» im städtischen Weiterbildungsprogramm sowie die Berücksichtigung der strategischen Diversity-Ziele in der Revision des

Personalstatuts und im Legislaturprogramm 2018-2022 des Stadtrats.

## Fokus: Controlling

Ein weiterer Schwerpunkt dieser Berichtsperiode wurde auf den Aufbau eines Controllings gelegt. Nebst dem Prozess für die Datenerhebung und Dokumentation wurde festgelegt, dass die Umsetzung der Diversity-Strategie in den Departementen mit einer Beschreibung der getroffenen und geplanten Massnahmen und neu eingeführten Kennzahlen dokumentiert werden muss. Die neu eingeführten Kennzahlen zeigen die Geschlechteranteile in der Führung auf der Ebene der Departemente und bestätigen, dass hier der Anteil weiblicher Führungskräfte im Vergleich mit allen weiblichen Angestellten der Stadt Winterthur tief ist.

Nach Beendigung der ersten Umsetzungsperiode ist Winterthur nicht nur eine der ersten Städte in der Schweiz mit einer Strategie für den proaktiven Umgang mit Vielfalt; ihr ist auch geglückt, sich als Gesamtheit mit einem strukturierten Vorgehen auf den Weg zur Umsetzung zu machen.

# Einleitung

## Diversity ins Zentrum rücken

Seit Ende der 1980er-Jahre wurde in der Stadtverwaltung Winterthur das Ziel verfolgt, die Gleichstellung der Geschlechter voranzubringen. 2012 wurde der Gleichstellungsauftrag erweitert mit Vielfaltskriterien wie Alter; ethnische, kulturelle und soziale Herkunft; Religion; Sprache; geschlechtliche Orientierung; physische und psychische Behinderung etc. Damit hielt der Vielfaltsaspekt Einzug in die Betrachtungsweise. 2016 wurde mit der Neubenennung der Fachstelle in «Diversity Management» und dem Entscheid, eine Diversity-Strategie zu erarbeiten auch beschlossen, die Perspektive der Kundschaft und somit der Bevölkerung in die Überlegungen einzubeziehen. Dies, weil die Grossstadt Winterthur sich im Umbruch befindet, der neben des demografischen Wandels, einer älter werdenden Bevölkerung, Individualisierung und Migration auch von knappen finanziellen Ressourcen und der Digitalisierung definiert wird. Die Kernaufgabe der Stadtverwaltung ist, dafür zu sorgen, dass die Stadt Winterthur gut funktioniert: für alle Menschen, die hier leben, arbeiten, zur Schule gehen und zu Gast sind. Mit ihren Dienstleistungen soll die Stadt ein respektvolles und sicheres Zusammenleben verbunden mit einer hohen Lebensqualität sicherstellen.

### Perspektivenwechsel

Die im Oktober 2017 in Kraft gesetzte Diversity-Strategie rückt das Bewusstsein um die Vielfalt in der Bevölkerung in den Fokus. Mit diesem Perspektivenwechsel sollen die Bedürfnisse unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen wahrgenommen und, wo relevant, in das Verwaltungshandeln eingebaut werden. Der Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen soll auch dabei unterstützen, vorausschauend mit Herausforderungen in Bezug auf gesellschaftliche Vielfalt umzugehen. Die erweiterte Betrachtungsweise verstärkt beispielsweise die Zusammenarbeit der beiden städtischen Fachstellen Integrationsförderung und Diversity Management. Eine der Prioritäten im Integrationsleitbild der Stadt Winterthur ist, die «Ressourcen einer vielfältigen Belegschaft» zu nutzen und die Diversity-Kompetenzen in den Verwaltungsstrukturen zu stärken. Demgegenüber ist die Integration der ausländischen Bevölkerung explizit Teil der Diversity-Gesamtsicht. Beide Strategien wollen die Chancengleichheit in der Stadtverwaltung und für die ganze Bevölkerung verbessern sowie sicht- und unsichtbare Barrieren für die Bevölkerung und für die Mitarbeitenden eliminieren.

## Strategische Diversity-Ziele

Mit dem ganzheitlichen Verständnis von Diversität nimmt die Stadt als Dienstleisterin drei Perspektiven ein: diejenige der Kundschaft und somit der Bevölkerung, diejenige der Mitarbeitenden der Stadt und diejenige der städtischen Verwaltungsorganisation. Mit vielfältigen Teams will sie die Bedürfnisse der vielfältigen Kundschaft besser verstehen, unterstützt durch verbindliche Vorgaben in den Führungs- und Geschäftsprozessen und im Einklang mit der Gesamtstrategie der Stadt. Die Stadt Winterthur bekräftigt mit der Einführung von Diversity Management, einem Instrument der Unternehmensführung, ihr Engagement in sowohl ethischer und gesetzlicher als auch ökonomischer Hinsicht.

Die vier strategischen 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 Diskriminierung.**

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.

## Umsetzung innerhalb der Departemente

Innerhalb dieser gesamtstädtischen Strategie zu Diversity Management haben die Departemente einen Freiraum, individuell passende Schwerpunkte und Massnahmen zu wählen. Wobei sich diese an der für die gesamte Verwaltung vorgegebenen Richtung der Diversity-Strategie der Stadt Winterthur orientieren müssen.

Die vorliegende Berichterstattung beinhaltet die Schwerpunkte und Massnahmen der Departemente und der Gesamtverwal-

tung, welche 2018 für die Umsetzung der Diversity-Strategie festgelegt wurden sowie Schwerpunkte und Massnahmen, welche bereits existierten und weiterhin verfolgt werden. Weiter enthält der vorliegende Bericht Indikatoren auf Ebene der Departemen-

te basierend auf Kennzahlen mit Stichtag 31.12.2017. Im Fokusteil wird auf den Aufbau des Controllings eingegangen, welches ab der nächsten Berichterstattung vollumfänglich umgesetzt werden kann.

## Good Practice

### Im Alltag verschiedene Perspektiven einnehmen

Das Zivilstandsamt setzte sich anlässlich einer Teamsitzung mit den Zielen der Diversity-Strategie auseinander und diskutierte ein für ihre Arbeit zentrales Thema aus vielfältigen Perspektiven: Liebe, Ehe und Partnerschaft. Für die Strukturierung dieser Diskussion wurde ein Instrument verwendet, das Aspekte von Alter, Binationalität, anderen Kulturen, Gleichgeschlechtlichkeit, geistiger Behinderung etc. mit Fotografien und vertiefenden Fragen einbringt. In der Nachbearbeitung dieser Überlegungen bastelte das Zivilstandsamt einen Wechselrahmen für die Bilderkarten in A-5-Format. Der Wechselrahmen hängt in der Druckerstation und alle zwei Wochen werden die Bilder ausgewechselt, damit die Teammitglieder sich im Alltag an die verschiedenen Perspektiven erinnern.



Bild 1: Pinnwand Zivilstandsamt



# Berichtsperiode 2017–2018

## Zahlen & Fakten

### Anstoss des Umsetzungsprozesses

Der Umsetzungsprozess ist mit unterschiedlichen Vorgehensweisen und Intensitäten in allen Departementen angelaufen. Die Departemente haben sich in der ersten Berichtsperiode auf Ebene der Geschäftsleitungen mit der Vielfalt als gesellschaftlicher Faktor und mit den Zielen der Diversity-Strategie auseinandergesetzt. Zwei Leitfragen standen dabei im Zentrum:

**1** Inwiefern tangieren die strategischen Diversity-Ziele die jeweiligen Bereiche des Departements, bezogen auf die Dienstleistungen, die Kundschaft, die Mitarbeitenden sowie die Organisationsstrukturen?

**2** Welche aktuellen und zukünftigen Entwicklungen beeinflussen die Tätigkeiten und / oder Dienstleistungen der jeweiligen Bereiche respektive welches sind die Diversity-Themen im Umfeld des Departements oder Bereichs (politisch-rechtlich, ökonomisch, gesellschaftlich, technologisch und ökologisch)?

Die Vorgehensweise für die Auseinanderset-

zung mit diesen Fragen wurde in einem Pilot an einer Kick-Off-Veranstaltung im Herbst 2017 im Departement Kulturelles und Dienste erprobt. Nach dem erfolgreichen Pilot fanden in den anderen Departementen Kick-Offs nach demselben Muster statt, um die gesamtstädtische Diversity-Strategie auf die jeweiligen Verhältnisse herunterzubrechen. Das Departement Sicherheit und Umwelt wählte eine andere Herangehensweise. Alle Bereichsleitungen wurden aufgefordert, für ihren Aufgabenbereich passende und sinnvolle Massnahmen festzulegen. Die Fachstelle Diversity Management wurde als Folge davon in verschiedene Bereiche und Abteilungen eingeladen, um die Strategie vorzustellen und mit Mitarbeitenden eine Diskussion zu führen.

### Übersicht der Massnahmen

Die nachfolgende Tabelle beinhaltet alle Massnahmen, die aktuell in den Departementen in Umsetzung sind, die in der Berichtsperiode umgesetzt wurden oder die geplant sind. Die Tabelle zeigt den Stand der Massnahmen und, wo vorhanden, geplante weitere Schritte.

## 1. Massnahmen der gesamten Verwaltung

Im Zuge der Umsetzungsaktivitäten entstanden Instrumente und Projekte für die gesamte Verwaltung, welche von der Fachstelle Diversity Management entwickelt und grösstenteils bereits eingeführt wurden.

Ziel	Massnahmen	Laufzeit	Stand Ende 2018
Strategische Diversity-Ziele sind im Personalrecht verankert.	<p>Mit der Überarbeitung des Personalstatuts wurden unter anderem folgende Punkte aufgenommen und per 2019 in Kraft gesetzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ausgewogene Vertretung der Diversität (VVO PST Art. 5)</li> <li>- angemessene Vertretung der Geschlechter im Kader (PST Art. 5, Abs. 1, lit h)</li> <li>- 3 Wochen Vaterschaftsurlaub (VVO PST Art. 80, Abs. 3, lit c)</li> <li>- Anrecht auf Pensumsreduktion (PST Art. 59<sup>bis</sup>)</li> <li>- Bearbeitung von Fragen der Diversität, Chancengleichheit und Gleichstellung sowie die Erarbeitung entsprechender Erlasse als Teil der strategischen Aufgaben des Personalamts (VVO PST Art. 128, Abs. 3, lit h)</li> </ul>	2017 – 2018 ff.	abgeschlossen
Die Umsetzung der Diversity-Strategie ist messbar.	Aufbau und Durchführung des Monitorings und Controllings zur Diversity-Strategie	2018 ff.	in Bearbeitung
Die Ziele der Diversity-Strategie sind nachvollziehbar.	Eine neugestaltete Broschüre beschreibt und erklärt die Diversity-Strategie ausführlich und dient zur Unterstützung der Umsetzung.	2018	abgeschlossen
Die Stadtverwaltung schützt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung.	<p>Video-Clips zum Thema Respekt:</p> <p>Für Schulungszwecke wurden Szenen mit für die Verwaltung realistischen Beispielen gefilmt.</p>	2017	abgeschlossen

Die Stadtverwaltung schützt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung.	Es wird ein Prozess definiert, der die Vorgehensweise für die Zusammenarbeit im Falle eines Diskriminierungsvorfalles aufzeigt (Linie, Personaldienste, beratende Fachstellen). Dazu gehören: Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Kommunikation, externe Beratung, Kosten etc.	2019	in Bearbeitung
Die Stadtverwaltung schützt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung.	Schulungen für Führungspersonen (EFK, IFK), neue Mitarbeitende und Lernende sind Teil des Weiterbildungsangebots, wie auch regelmässige Schulungen für die Bereiche auf Wunsch.	laufend	jährliche Durchführung
Die Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Privatleben wird für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt.	Für schwangere und stillende Mitarbeiterinnen wurden Räume im Superblock zum Ausruhen, Milch abpumpen und Stillen eingerichtet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Rückzugsraum ist ausschliesslich zum Ausruhen vorgesehen.</li> <li>- Das Sanitätszimmer wurde mit einem Paravent ergänzt und kann zum Milch abpumpen und Stillen genutzt werden.</li> </ul>	2017 ff.	abgeschlossen
Die Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Privatleben wird für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt.	Veranstaltungen für Mitarbeitende wurden organisiert zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfluss von Teilzeit auf die Altersvorsorge</li> <li>- Herausforderungen pflegender Angehöriger</li> </ul> Ein Leitfaden zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung für Vorgesetzte und Mitarbeitende wurde erstellt.	ab 2014	abgeschlossen, Beratungen laufend
Der kompetente Umgang mit Diversität wird gefördert.	Information für Vorgesetzte erstellt zum Thema religiöse Vielfalt und Arbeit.	2017	abgeschlossen

<p>Die Vielfalt ist in Gremien, Kommissionen, Ausschüssen und Projektgruppen ausgewogen vertreten.</p>	<p>Ein Vorgehen wird definiert, damit bei Entsendungen von Vertretungen sowie bei Entscheidungen für die Zusammensetzung von Gremien die ausgewogene Vertretung systematisch geprüft und anvisiert werden kann.</p>	<p>2019 – 2020</p>	<p>geplant</p>
<p>Die Umsetzung der Diversity-Strategie wird unterstützend begleitet.</p>	<p>Die Fachstelle Diversity Management unterstützt und berät bei Fragen im Alltag wie auch bei der Planung und Realisierung von Massnahmen.</p>	<p>2017 ff.</p>	<p>in Bearbeitung</p>



Bild 2: Diversity-Broschüre

## 2. Massnahmen der Departemente

Ziel	Massnahmen	Laufzeit	Stand Ende 2018
<b>DKD</b> Die Diversitätskompetenz ist in den Personalprozess eingebunden.	Der HR-Prozess wird aus der Perspektive der strategischen Diversity-Ziele durchleuchtet und es wird eine Checkliste für das DKD erstellt.  Die im DKD erstellte Checkliste soll angepasst werden und bis Ende 2019 der gesamten Stadtverwaltung zur Verfügung stehen.	2018 – 2019	in Bearbeitung
Sprache und Bilder werden im Sinne der Diversity-Strategie verwendet.	Der bestehende Leitfaden für die geschlechtergerechte Sprache wird aktualisiert und mit Kapiteln zur Verwendung von Bildern, einfacher Sprache und zur Barrierefreiheit ergänzt.  In Zukunft soll ein Schulungsmodul (E-Learning) zum neuen Leitfaden erstellt werden.	2018 – 2019	in Bearbeitung
Die Ziele der Diversity-Strategie sind nachvollziehbar und die Diversitätskompetenz der Mitarbeitenden steigt.	Das Weiterbildungsangebot der Stadtverwaltung wird ergänzt um Diversitätskompetenz. Ein spezifisch auf die Bedürfnisse der Stadt Winterthur angepasstes Schulungsangebot ist erarbeitet: «Interkulturell fit sein» für den Einstieg und für Fortgeschrittene.	seit 2018	umgesetzt
<b>DFI</b> In der Führungsarbeit wird die Sensibilität für Diversität erarbeitet.	Das Modul 3 «Führungskompetenz» der Mitarbeitendenbeurteilung wird mit allen Führungspersonen jährlich durchgeführt und im Personaldossier abgelegt. Dieses Modul beinhaltet eine Auseinandersetzung zum Thema Diversität, z. B. im Zusammenhang mit folgenden Punkten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisierung</li> <li>- aktive Suche nach dem jeweils untervertretenen Geschlecht (bspw. in Berufsnetzwerken wie «Donna Informatica»)</li> <li>- flexible Arbeitsformen</li> </ul>	2019 – 2020	in Bearbeitung

Sensibilität und Kompetenz im Zusammenhang mit Digitalisierung und Diversität ist erarbeitet.	Die Mitarbeitenden werden fit gemacht für die Herausforderungen der digitalen Transformation, die sich für einen Teil der Kundschaft ergeben (bspw. Barrierefreiheit).	2019 – 2020	in Bearbeitung
<b>Bau</b> Bei Rekrutierung und Personalentwicklung wird der Fokus auf Ressourcenorientierung gelegt.	Durchführung eines Workshops zum Thema Nachfolgeplanung mit folgenden Schwerpunkten: <ul style="list-style-type: none"><li>- Talent erkennen, Talente im Departement kennen</li><li>- Ressourcen-Pool</li><li>- Nachwuchsplanung</li></ul>	2019	in Bearbeitung
Diversität im Bereich der Personal- und Führungsentwicklung.	Zusammensetzung eines interdisziplinären und diversen Teams (Hierarchie, Gender, Funktion, Expertise, Alter), das gemeinsam Probleme angeht und durch seine unterschiedlichen Perspektiven kreative und innovative Lösungen findet.  (Workshops, Super- und Intra Visionen, Schulungen)	2019	in Bearbeitung
<b>Übergeordnetes Ziel DSU</b>  Die städtische Diversity-Strategie vermehrt nachleben und dadurch unsere Dienstleistungen (gesetzliche Aufgaben) noch mehr auf unsere unterschiedliche Kundschaft ausrichten.			
<b>SIW</b> Durchführung von Aus- und Weiterbildung / Sensibilisierung des Kaders für Diversity-Strategie der Stadt Winterthur.	Veranstaltung «SIW fassbar» zum Thema «Diversity: die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit von Menschen in der Bevölkerung wie auch im Unternehmen» – Fachinput Patricia Widmer, Executive School of Management, Technology and Law, St. Gallen.	2018	umgesetzt
Die noch nicht umgesetzten Massnahmen sind in die SIW-Prozesslandschaft einzubinden und bereichsweit zu kommunizieren.	Implementierung der Auswahl von Massnahmen für die Umsetzung der Diversity-Strategie in die bestehenden Prozesse im Management-System von SIW. Prozesse sind angepasst.	2019	in Bearbeitung

<p>Vielfältige Fähigkeiten werden genutzt, die Durchmischung der Teams wird verbessert und der Bestand wird gesichert.</p>	<p>Projekt «Frau und Feuerwehr» (Details siehe Projektanalyse SIW vom 8.3.2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstudie (Klärung der Machbarkeit)</li> <li>- Initialisierungsphase</li> <li>- Projektstart mit Anlass «Frouezmorge»</li> </ul>	<p>2019 – 2021</p>	<p>in Bearbeitung</p>
<p>Frauen werden integriert (BZG § 15d), vielfältige Fähigkeiten werden genutzt und der Bestand wird gesichert.</p>	<p>Projekt «Frau in den Zivilschutz» (Projektanalyse analog «Projekt Frau und Feuerwehr»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstudie (Klärung der Machbarkeit)</li> <li>- Initialisierungsphase</li> <li>- Projektstart</li> </ul>	<p>2020 – 2022</p>	<p>geplant</p>
<p>Integration von in der Schweiz niedergelassenen Ausländerinnen und Ausländern (BZG § 15e), Integration und Ausbildung von Flüchtlingen und Asylsuchenden für den Zivilschutz im Inland, interkulturelle Öffnung, Integration durch Partizipation im Bevölkerungsschutz, Imageförderung für den ZS.</p>	<p>Projekt «Integrationsgruppe Zivilschutz» (Details siehe Projektanalyse SIW vom 8.3.2018).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstudie</li> <li>- Klärung der Machbarkeit</li> <li>- Partnersuche (z.B. PPP)</li> </ul>	<p>2021 – 2023</p>	<p>geplant</p>
<p><b>M+Z</b>  Durchführung von Aus- und Weiterbildung / Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Diversity-Strategie der Stadt Winterthur.</p>	<p>Zivilstandsamt:  «Denkanstoss» im Team Zivilstandsamt zur Diversity-Strategie und Dialog zum Thema Liebe, Ehe, Partnerschaft aus der Diversity-Perspektive.</p>	<p>2018</p>	<p>umgesetzt</p>
	<p>Zivilstandsamt:  Die Karten der Broschüre «Liebe, Ehe, Partnerschaft» werden am Anschlagbrett angebracht mit dem Ziel, das Thema im Alltag präsent zu halten.</p>	<p>2018</p>	<p>umgesetzt</p>

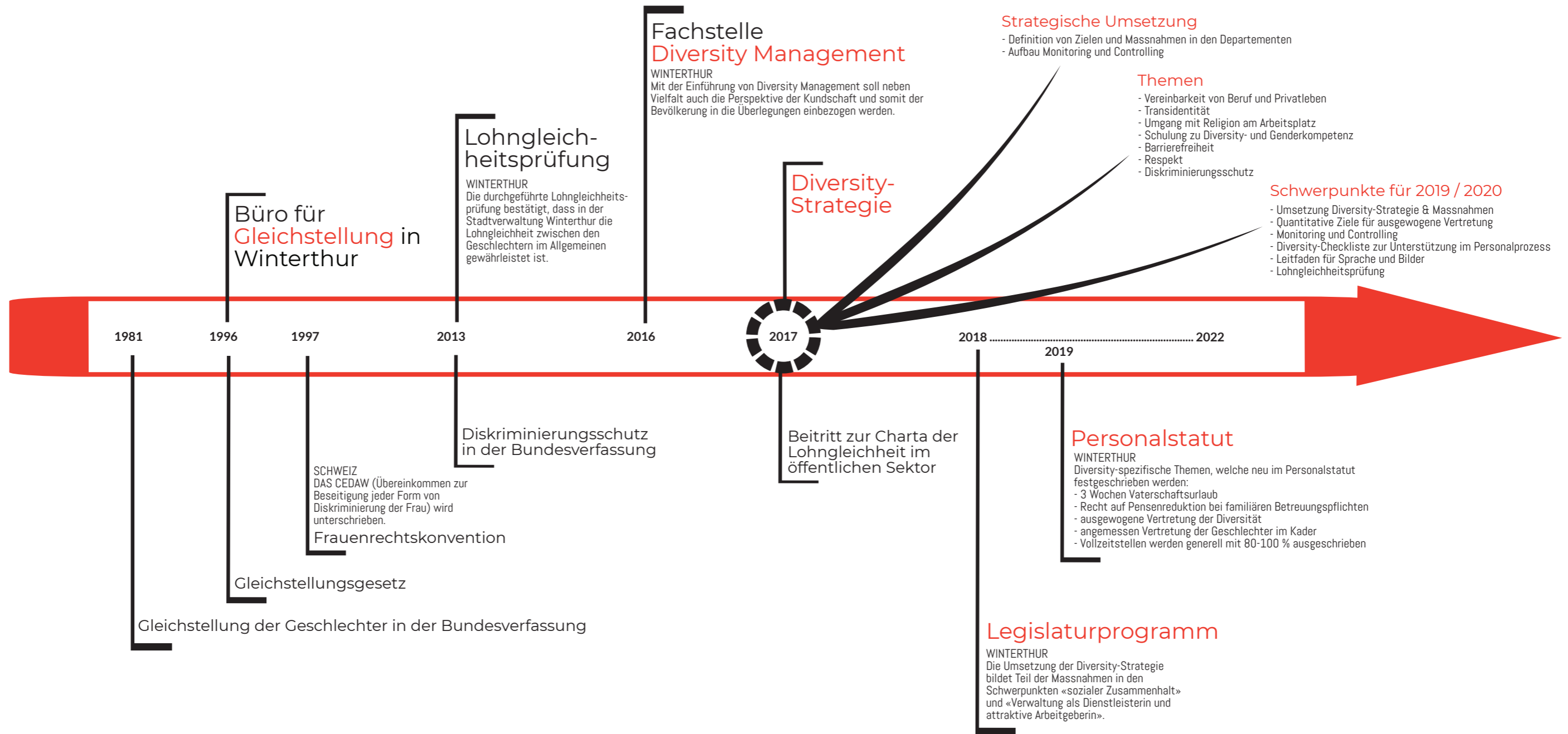
	Der Bereich M+Z hat eine für Diversity beauftragte Person bestimmt, welche sich mit dem Thema auseinandersetzt und die GL immer wieder sensibilisiert (in Anlehnung an die möglichen Massnahmen der Internetseite <a href="http://www.pro-egalitaet.ch">www.pro-egalitaet.ch</a> ).	2018	umgesetzt
	Geschäftsleitung Melde- und Zivilstandsamt: Auseinandersetzung zur Diversity-Strategie und zu deren Bedeutung für das Amt.	2018	umgesetzt
<b>Stadtpolizei</b> Sensibilisierung der GL für Diversity-Fragen. Einfordern von Entscheiden für Kaderfrauen in den entsprechenden Entscheidungsgremien.	Schaffung der zwei Stellen «Brückenbauer» und «Brückenbauerin» zwecks regelmässiger Kontaktpflege seitens Stadtpolizei zu Menschen anderer Ethnien und Kulturen.	2018	umgesetzt
	Vertiefung und Erweiterung der interkulturellen Kompetenzen des ganzen Korps	2019 – 2020	geplant
	Bei der Rekrutierung von neuen Aspirantinnen und Aspiranten die Auswahl auf ausgewogene Vertretung beider Geschlechter sowie unterschiedlicher Herkunft richten.	2019 – 2020	in Bearbeitung
	Gastgeberkorps für die GV des Verbands Schweizer Polizistinnen	2020	in Bearbeitung
	Bei der Besetzung von Fach- und Spezialfunktionen auf ausgewogene Vertretung beider Geschlechter bei gleicher Qualifizierung achten.	2019 – 2020	geplant
	Möglichkeiten zum Einsatz von Teilzeitarbeit im polizeilichen Schichtbetrieb anbieten.	2019 – 2020	in Bearbeitung
	Teilnahme am Zukunftstag für Mädchen und Jungs: den Beruf der Polizistin, des Polizisten vorstellen.	laufend	in Bearbeitung
<b>UGS</b> Ausgewogene Vertretung der Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicherstellen.	Bei Rekrutierungen vermehrt darauf achten, dass das Team eine gute Altersdurchmischung aufweist.	2018	umgesetzt



Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Privatleben für die Mitarbeitenden unterstützen.	Flexible Arbeitszeitmodelle (Home-Office, Teilzeitarbeit) ermöglichen.	2018	umgesetzt
<b>DSS</b> Führungskräfte und Mitarbeitende sind für Diversity-Themen sensibilisiert, sodass sie diese selbstverständlich im Alltag einfließen lassen.	Durch Führungskräfte erarbeitete Diversity-Themen (Teamzusammensetzung, geschlechtergerechte Sprache, Vereinbarkeit Familie und Beruf) werden von oberster Führungsstufe in bereichsspezifischen Führungsgefäßen aufgenommen und vertieft.	2019 – 2020	in Bearbeitung
<b>DSO</b> Beitrag DSO an die berufliche und soziale Integration und die Akzeptanz von Menschen am Rande der Gesellschaft ist sichtbar – nach Innen und Aussen.	Schärfung des Funktions- und Rollenbewusstseins, auch im Umgang mit Klientinnen und Klienten, bzw. Bewohnenden.	2019 – 2021	geplant
	Kommunikation über Inhalte und Ziele der Aufgaben (z. B. hochaktuell: Sozialhilfe erklären).	2019 – 2021	geplant
<b>DTB</b> Chancen und Herausforderungen von gemischten Teams sind bekannt und es existieren Leitplanken für den Umgang damit.	Vertiefte Auseinandersetzung im Kader DTB zum Thema «gemischte Teams»:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiedliche Chancen und Herausforderungen in den Bereichen reflektieren.</li> <li>- Leitplanken für den Umgang mit gemischten Teams formulieren.</li> </ul>	2019 – 2020	geplant
Neue Formen der Zusammenarbeit in Zeiten von flexibler Arbeits(zeit)-Gestaltung sind etabliert.	Auseinandersetzung im Kader Stadtwerk zum Thema «Neue Formen der Zusammenarbeit», verbunden mit der Frage an (jüngere) Mitarbeitende, was sie wollen.  Option: Die Erkenntnisse in einem zweiten Schritt für das ganze DTB nutzbar machen.	2019 – 2020	geplant

# Infografik

## Fachstelle & institutionelle Begebenheiten im Überblick



## Good Practice

### Shortlist für Impulsreferat an KMU-Apéro

Der Stadtrat suchte für den KMU-Apéro eine Referentin oder einen Referenten für ein Impulsreferat.

Die Fachstelle Diversity Management wurde gebeten, eine spezifische Auswahl an Referentinnen zu nennen. Die Referentin für das Impulsreferat sollte eine erfolgreiche Geschäftsfrau aus dem KMU-Bereich, aber nicht aus Winterthur sein. Sie sollte eine gewinnende Rednerin sein, über eine innovative Geschäftsidee verfügen und ein lehrreiches Referat halten.

Die Nachfrage der Fachstellenleiterin bei verschiedenen Frauen-Berufsnetzwerken führte dazu, dass eine Auswahl von fünf Frauen präsentiert werden konnte, zusätzlich zu den fünf Männern, die aus den üblicherweise angefragten Quellen stammten. Aus dieser Auswahl wurde für den KMU-Apéro im Frühjahr 2019 eine Rednerin engagiert. Die Liste mit guten Rednerinnen und Redner kann ergänzt und bei einer zukünftigen Suche konsultiert werden.

## Kennzahlen

Erstmals stehen für die vorliegende Berichterstattung zusätzlich zum Personalcontrolling des Verwaltungs- und Betriebspersonals Messgrößen auf Ebene Departement zu den Geschlechteranteilen in der Führung zur Verfügung. Die neuen Kennzahlen sollen Transparenz schaffen über den Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Führungsstufen, bei Nettofluktuation und Pensionierungen. Damit soll es in der kommenden Berichtsperiode möglich werden zu erkennen, auf welcher Stufe und in welchen Situationen besonderer Handlungsbedarf besteht.

Die neuen Informationen stehen für jedes Departement sowie für die Stadtkanzlei zur Verfügung. Die Aussagen der Kennzahlen mit kleinen Einheiten müssen jedoch vorsichtig interpretiert werden; wie zum Beispiel die Einheit Stadtkanzlei, die deutlich kleiner ist als die Einheiten der Departemente.

Der Bericht für das Personalcontrolling des Verwaltungs- und Betriebspersonals mit den Kennzahlen für das Jahr 2018 erscheint später im laufenden Jahr 2019. Deswegen wurden für den vorliegenden Bericht bis auf die Hochrechnung für Pensionierungen bis 2028 Zahlen aus dem Jahr 2017 verwendet. Pro Kennzahl ist der Stichtag oder der Zeitraum angegeben.

Für die Hochrechnung der Pensionierungen bis 2028 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 (Teilzeit)-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.

### 1. Kennzahlen zur Führung

#### Geschlechteranteile in Führungsfunktionen

Die Kategorisierung der städtischen Führungsfunktionen orientiert sich an den Führungsstufen obere und oberste, mittlere und untere (vgl. SRB 15.866-1). Abbildung 1 gibt einen Überblick der Geschlechteranteile pro Führungsstufe und der gesamten Anstellungsverhältnisse des Verwaltungs- und Betriebspersonals in den verschiedenen Departementen der Stadtverwaltung.

Trotz des deutlichen überwiegenden Frauenanteils beim städtischen Verwaltungs- und Betriebspersonal sind Frauen in der Führung eindeutig untervertreten. Auf allen Führungsstufen sind rund zwei Drittel Männer vertreten (obere / oberste FS 70 %, mittlere FS 62 %, untere FS 68 %). In den verschiedenen Departementen ergibt sich jedoch ein heterogenes Bild.

Die absoluten Zahlen der Anstellungsverhältnisse in Klammern helfen, die Zusammenhänge richtig zu interpretieren. Sie zeigen zudem, dass sich insbesondere auf der oberen Führungsstufe pro Departement teilweise nur noch einzelne Mitarbeitende befinden, sodass sich bei personellen

## Geschlechteranteile in Führungsfunktionen

	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	50% (5)	50% (5)	56% (9)	44% (7)	31% (10)	69% (22)	41% (24)	59% (34)	30% (117)	70% (278)
DFI	71% (5)	29% (2)	87% (13)	13% (2)	81% (17)	19% (4)	81% (35)	19% (8)	52% (133)	48% (122)
Bau	71% (5)	29% (2)	90% (18)	10% (2)	90% (19)	10% (2)	88% (42)	12% (6)	81% (244)	19% (56)
DSU	86% (6)	14% (1)	90% (9)	10% (1)	83% (60)	17% (12)	84% (280)	16% (143)	66% (280)	34% (143)
DSS	78% (7)	22% (2)	36% (8)	64% (14)	77% (54)	23% (16)	68% (69)	32% (32)	16% (261)	84% (1'354)
DSO	50% (4)	50% (4)	43% (18)	57% (24)	19% (15)	81% (65)	29% (37)	71% (93)	20% (247)	80% (1'000)
DTB	78% (7)	22% (2)	82% (9)	18% (2)	97% (88)	3% (3)	94% (104)	6% (7)	84% (687)	16% (128)
SK	100% (3)	0% (0)	75% (3)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	86% (6)	14% (1)	71% (12)	29% (5)
<b>Total</b>	<b>70% (42)</b>	<b>30% (18)</b>	<b>62% (87)</b>	<b>38% (53)</b>	<b>68% (263)</b>	<b>32% (124)</b>	<b>67% (392)</b>	<b>33% (195)</b>	<b>39% (1'981)</b>	<b>61% (3'086)</b>

Abbildung 1: Geschlechteranteile pro Führungsstufe in Prozenten und (absoluten Zahlen), Stichtag 31.12.2017

Wechseln in diesen Leitungsfunktionen die Geschlechteranteile unter Umständen rasch und erheblich verändern können.

### Obere und oberste Führungsstufe

Zwei Departemente (Kulturelles und Dienste sowie Soziales) weisen auf der oberen und obersten Führungsstufe ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf, dies bei 70 % weiblichen Angestellten im Departement Kulturelles und Dienste und 80 % im Departement Soziales. In den übrigen Departementen sind demgegenüber in der oberen und obersten Führungsstufe die Männer in der Mehrheit. Dies trifft auch für diejenigen Departemente zu, in welchen weibliche Angestellte deutlich in der Mehrzahl sind. Hingegen fällt das Departement Bau auf, welches auf der oberen Führungsstufe 29 % Frauen verzeichnet – dies, obwohl über alle Funktionen gesehen nur 19 % Frauen im Departement arbeiten.

### Mittlere Führungsstufe

Wird die mittlere Führungsstufe betrachtet, zeigt sich in den Departementen Kulturelles und Dienste sowie Soziales ein relativ

ausgeglichenes Bild der Geschlechterverteilung. Im Departement Schule und Sport sind Frauen auf der mittleren Führungsstufe übervertreten (65 %), allerdings nicht so stark wie bei allen Anstellungen (84 %). In den übrigen Departementen ist der hohe Männeranteil auf der mittleren Führungsstufe noch stärker ausgeprägt als in der oberen und obersten Führungsstufe.

### Untere Führungsstufe

Auf der unteren Führungsstufe herrschen keine ausgewogenen Geschlechterverhältnisse. In den Departementen Kulturelles und Dienste sowie Soziales entspricht die Verteilung ziemlich genau jener, wie sie sich bezogen auf sämtliche Anstellungsverhältnisse präsentiert. Die fachlich eher technisch orientierten Departemente mit männlich geprägten Berufsgruppen, wie Bau und Technische Betriebe, weisen eine massive Übervertretung von Männern in der unteren Führungsstufe auf, ebenso das Departement Sicherheit und Umwelt. Auch im Departement Schule und Sport finden sich auf der unteren Führungsstufe mehrheitlich Männer.

## Führungsquote pro Geschlecht

Abbildung 2 zeigt die Geschlechteranteile pro Departement aus einem anderen Blickwinkel. Es werden Frauen oder Männer in Führungsfunktionen mit allen weiblichen oder männlichen Angestellten der Stadtverwaltung in Relation gesetzt. Durchschnittlich 11.6 % der städtischen Angestellten

(Frauen und Männer) sind in eine der Führungsstufen eingereiht. Somit besteht in der städtischen Verwaltung eine durchschnittliche Führungsquote von 11.6 %. Zwischen den Geschlechtern zeigen sich erhebliche Unterschiede: Gut 6 % der weiblichen und 20 % der männlichen Angestellten halten eine Führungsfunktion inne.

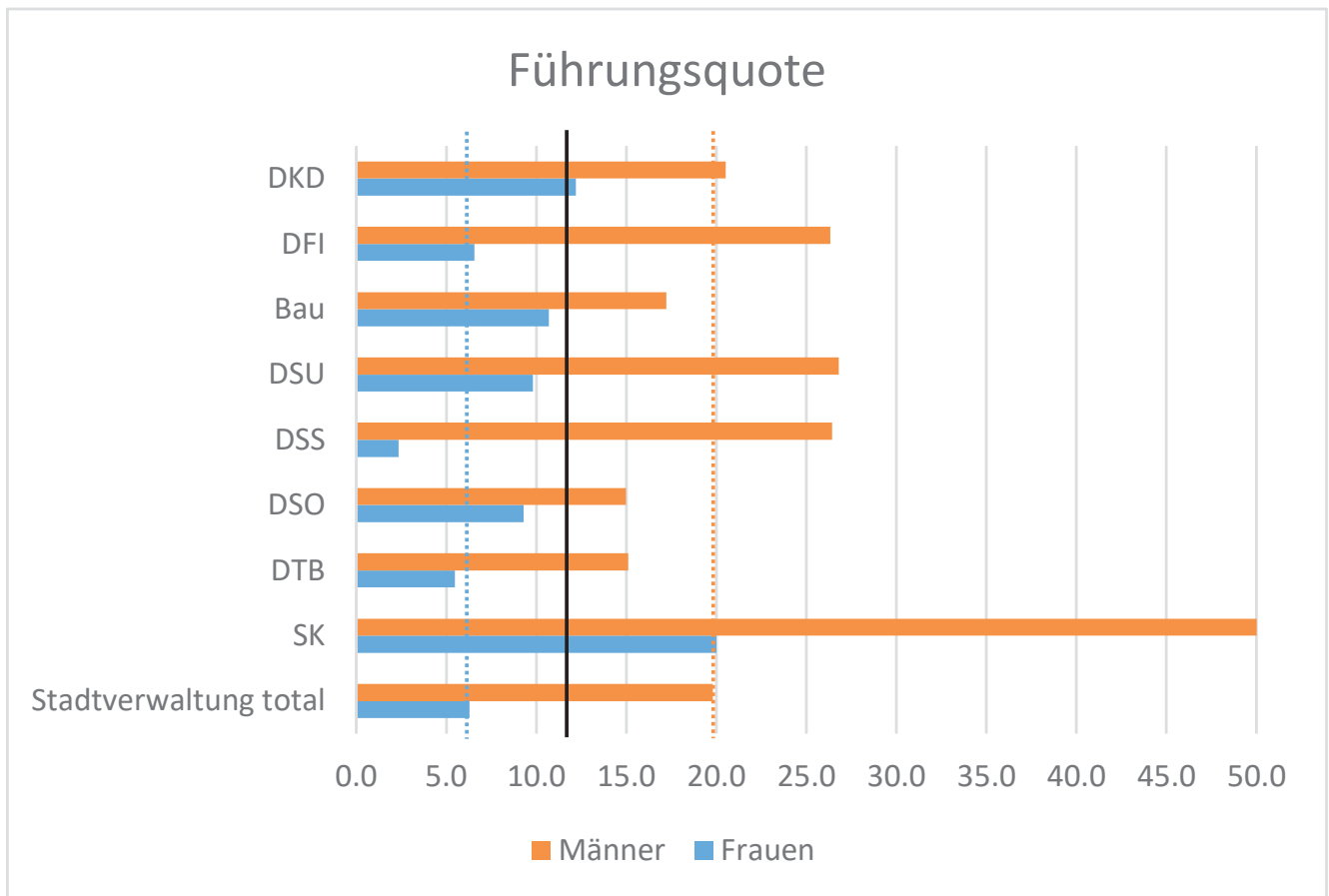


Abbildung 2: Führungsquote, Stichtag 31.12.2017

## Führungsquote gesamt

Wird die Führungsquote gesamthaft betrachtet, sind unterschiedliche Durchschnittswerte zwischen den Departementen zu beobachten. Zwei Departemente weisen eine Führungsquote auf, die sich in der Nähe des städtischen Mittelwerts von 11.6 % befindet, dies sind die Departemente Technische Be-

triebe (13.6 %) und Soziales (10.4 %). Die tiefste Führungsquote lässt sich im Departement Schule und Sport wiederfinden (6.3 %) und im Departement Sicherheit und Umwelt herrscht – abgesehen von der Stadtkanzlei – die höchste Führungsquote (21 %). Dazwischen befinden sich die übrigen Departemente mit Führungsquoten zwischen 14.7 und 16.9 %.

## Führungsquote nach Geschlecht

In allen Departementen liegt die Führungsquote der männlichen Angestellten über derjenigen der weiblichen. Während stadtweit Männer über dreimal häufiger in der Führung vertreten sind als Frauen, unterscheidet sich dieser Faktor in den Departementen stark vom Durchschnittswert.

## 2. Kennzahlen zur Fluktuation

### Nettofluktuation pro Geschlecht

Die Nettofluktuation umfasst die freiwilligen Austritte der Mitarbeitenden (Kündigung, ohne Pensionierungen) auf Basis der Anstellungen und Austritte während des Jahres 2017 mit Personalbestand 31.12.2017. Abbildung 3 zeigt die Nettofluktuation getrennt

nach Geschlechtern auf, also freiwillige Austritte von weiblichen Angestellten in Relation zu allen weiblichen Angestellten und freiwillige Austritte von männlichen Angestellten in Relation zu allen männlichen Angestellten. Die gesamtstädtische Nettofluktuation liegt bei 6.6 %. Die Nettofluktuation der weiblichen Angestellten liegt bei 7.6 % und der männlichen Angestellten bei 4.6 %.

In den einzelnen Departementen zeigen sich dazu erneut unterschiedliche Bilder. Die Departemente Finanzen, Bau, Technische Betriebe sowie Schule und Sport weisen gesamthaft tiefere Fluktuationswerte auf als das städtische Mittel. Die Werte der Departemente Kulturelles und Dienste sowie Sicherheit und Umwelt liegen etwas höher, diejenigen des Departements Soziales sind die höchsten.

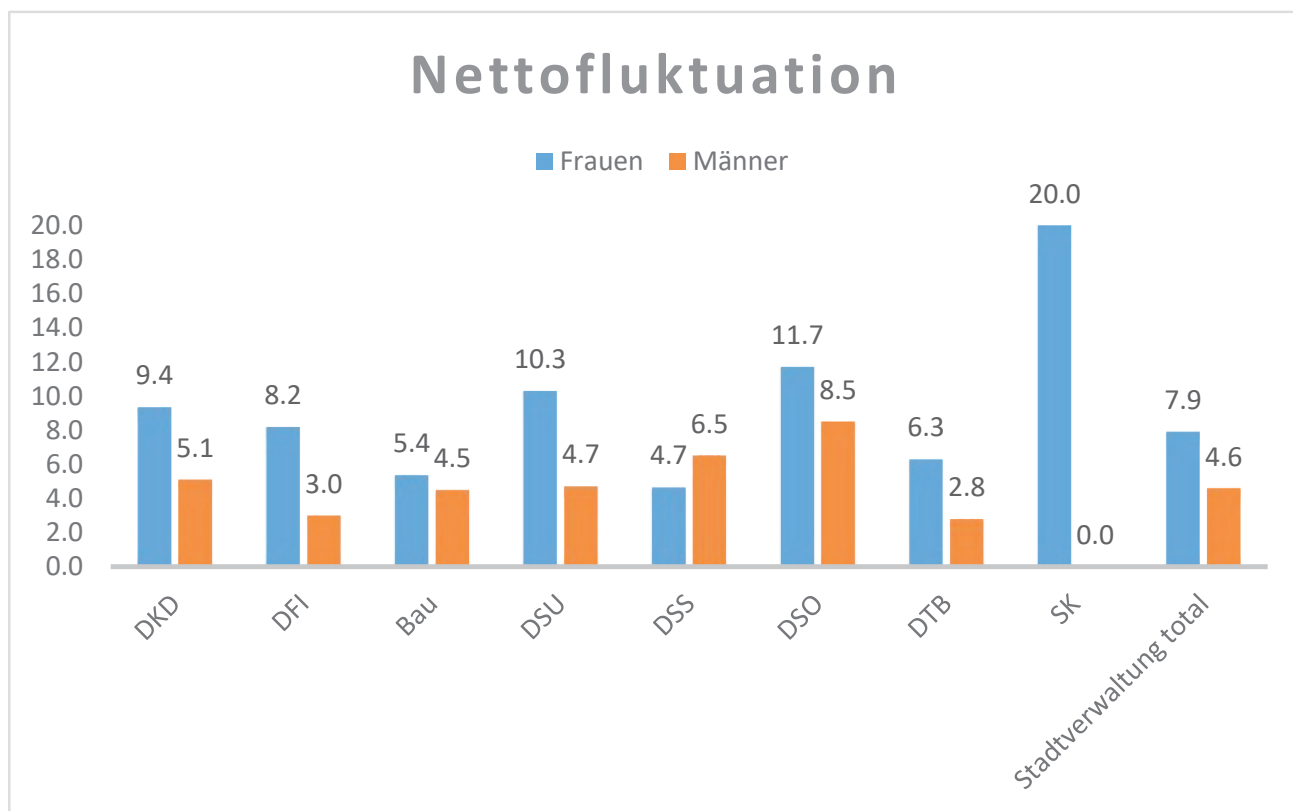


Abbildung 3: Nettofluktuation der Frauen und Männer in Relation zu allen weiblichen und männlichen Angestellten, Personalbestand 31.12.2017

Auch die Unterschiede bezüglich der Geschlechter variieren je nach Departement: Beim Departement Bau liegen die Werte der weiblichen und männlichen Angestellten nah beieinander. Die Werte der weiblichen und männlichen Angestellten der übrigen Departemente unterscheiden sich teilweise um über 5 Prozentpunkte. Beim Departement Schule und Sport ist die Fluktuation der weiblichen Angestellten um rund zwei Prozentpunkte tiefer als diejenige der männlichen Angestellten, bei allen anderen Departementen ist die Fluktuation der weiblichen Angestellten immer höher als diejenige der männlichen Angestellten: beim Bau um einen Prozentpunkt; bei den Departementen Kulturelles und Dienste, Soziales und Technische Betriebe um drei bis vier Prozentpunkte und bei den Departementen Finanzen sowie Sicherheit und Umwelt um fünf bis sechs Prozentpunkte.

#### Hochrechnung für Pensionierungen bis 2028

Die Kennzahl zu den Pensionierungen bis im Jahr 2028 ist eine Hochrechnung. Zusätzlich zur Nettofluktuation kann damit geschätzt werden, wie viele Angestellte gemäss der aktuellen Altersstruktur im Zeitraum bis 2028 pensioniert werden. 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 und Szenario 2 arbeitet mit einer Pensionierung im Alter von 62 Jahren. Zusammen mit der jährlich errechneten Nettofluktuation ergibt diese Hochrechnung einen Hinweis auf die

Menge der neu zu besetzenden Positionen, insbesondere der neu zu besetzenden Führungspositionen.

Abbildung 4 zeigt die Hochrechnung für die zu erwartenden Pensionierungen der gesamten Stadtverwaltung. Die Berechnungen stehen für jedes Departement gesondert zur Verfügung. Der vorliegende Bericht enthält lediglich die Gesamtauswertung auf der Ebene der Stadtverwaltung.

Es wäre damit zu rechnen, dass 29 % der Angestellten bis 2028 pensioniert würden, wenn alle jetzt tätigen Angestellten das Pensionsalter von 65 Jahren bei der Stadtverwaltung erreichen würden. Mit bis zu 40 % Pensionierungen (11 Prozentpunkte mehr) wäre zu rechnen, wenn alle jetzt tätigen Angestellten mit 62 Jahren in Rente gehen würden. Werden alle Führungsstufen zusammengefasst, ergibt die Hochrechnung, dass 35 % der Angestellten, die in einer Führungsstufe eingereiht sind, im Alter von 65 Jahren und 48 % der Angestellten, die in einer Führungsstufe eingereiht sind, im Alter von 62 Jahren pensioniert würden. In der oberen und obersten Führungsstufe liegen die Werte mit 53 bis 61 % am höchsten, in der mittleren Führungsstufe bei 38 bis 52 % und in der unteren Führungsstufe bei 32 bis 45 %. Werden für die Hochrechnung drei Jahrgänge mehr oder weniger berücksichtigt, ergibt sich ein Unterschied von 8 bis 14 Prozentpunkten.

Werden die Werte getrennt nach Geschlechtern betrachtet, fällt auf, dass der Anteil männlicher Angestellter, die bis 2028 pensioniert werden, beinahe durchgehend höher ist als der Anteil weiblicher Angestellter.



### Hochrechnung Pensionierungen bis 2028 in Prozenten

	mit Alter 65 in %			mit Alter 62 in %		
	M	W	Total	M	W	Total
Pensionierungen Angestellte total	30%	28%	29%	42%	38%	40%
Pensionierungen alle FS	36%	33%	35%	51%	43%	48%
Pensionierungen obere/oberste FS	54%	47%	53%	64%	53%	61%
Pensionierungen mittlere FS	41%	31%	38%	55%	47%	52%
Pensionierungen untere FS	32%	32%	32%	48%	39%	45%

Abbildung 4: Hochrechnung der zu erwartenden Pensionierungen in Prozenten, Stichtag 1.6.2018

Auf der Ebene aller Angestellter werden 30 bis 42 % der männlichen Angestellten und 28 bis 38 % der weiblichen Angestellten bis 2028 pensioniert. Über alle Führungsstufen gesehen werden 36 bis 51 % der männlichen Angestellten gegenüber 33 bis 43 % der weiblichen Angestellten pensioniert. Am höchsten ist der Wert der männlichen Angestellten der oberen und obersten Führungsstufe (64 %), die sich mit 62 Jahren

pensionieren lassen könnten.

Abbildung 5 zeigt, welche absoluten Zahlen hinter den prozentualen Hochrechnungen stehen. Diese absoluten Zahlen geben einen Hinweis, in welchen Bereichen nur kleine Datenmengen zur Verfügung stehen und entsprechend vorsichtig interpretiert werden muss.

### Hochrechnung Pensionierungen bis 2028 in absoluten Zahlen

	mit Alter 65			mit Alter 62		
	M	W	Total	M	W	Total
Angestellte total	1'867	2'575	4'442	1'867	2'575	4'442
Pensionierungen Angestellte total	556	725	1'291	783	979	1762
alle FS	392	196	588	392	196	588
Pensionierungen alle FS	142	65	207	201	83	284
obere/oberste FS	38	17	55	38	17	55
Pensionierungen obere/oberste FS	21	8	29	25	9	34
mittlere FS	92	51	143	92	51	143
Pensionierungen mittlere FS	38	16	54	51	24	75
untere FS	262	128	390	262	128	390
Pensionierungen untere FS	83	41	124	125	50	175

Abbildung 5: Hochrechnung der zu erwartenden Pensionierungen in absoluten Zahlen, Stichtag 1.6.2018

### 3. Weitere Kennzahlen

#### Lohngleichheitsprüfung

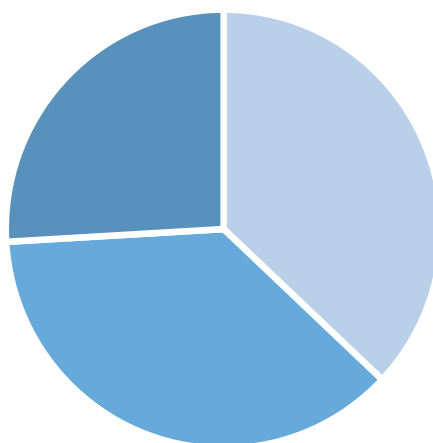
In der Stadtverwaltung wurde 2013 eine Lohngleichheitsprüfung durchgeführt. Das Ergebnis: Nach Ausschluss objektiver Differenzierungskriterien wie Dienstjahre, Ausbildungs- und Erwerbsjahre, berufliche Stellung und Anforderungsniveau resultierten die durchgeführten Regressionsrechnungen in einer Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern von 1.7 % zu Gunsten der Männer. Das Ergebnis liegt markant unter der Toleranzschwelle von 5 % und bestätigt, dass in der Stadtverwaltung die Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern im Allgemeinen gewährleistet ist.

Die nächste Lohngleichheitsprüfung wird voraussichtlich im Jahr 2020 durchgeführt.

#### Geschlechteranteile in städtischen Kommissionen

Abbildung 6 zeigt die Anteile pro Geschlecht in den stadträtlichen Kommissionen und Arbeitsgruppen gemäss Konstituierungsbeschluss 2 für die Amtsdauer von 2018-2022. Gezählt wurden alle im Beschluss aufgeführten Personen, eingeschlossen die Positionen Präsidium, Geschäftsführung, Beisitz, Ersatz, Sekretariat und Protokollführung.

Etwa ein Drittel der Kommissionen und Arbeitsgruppen weist ein relativ ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf. Dabei handelt es sich um jene Kommissionen und Arbeitsgruppen mit Anteilen von 40 bis 60 % pro Geschlecht. Ein weiteres Drittel weist einen Frauenanteil von 25 bis 39 % und einen Männeranteil von 61 bis 75 % auf. Bei etwas weniger als einem Drittel ist der Frauenanteil bei weniger als 2 % und der Männeranteil bei über 76 %.



- Anteile 40 bis 60% pro Geschlecht
- Anteile 25 bis 39% und 61 bis 75% pro Geschlecht
- Anteile 0 bis 24% und 76 bis 100% pro Geschlecht

Abbildung 6: Stadträtliche Kommissionen und Arbeitsgruppen gemäss Konstituierungsbeschluss 2 für die Amtsdauer 2018-2022 (SR.18.414-2)

# Good Practice

## Barrierefrei – mit Verbesserungspotenzial

Die Verantwortlichen des Theaters Winterthur tun alles, um mehr Menschen mit Behinderungen und mehr ältere Menschen ins Theater zu holen. Für Personen mit einer Hörbehinderung stehen zwei Hörverstärkungsanlagen bereit. Eine kann direkt mit dem eigenen Hörgerät verbunden, die andere ausgeliehen werden.

Bis zu vier Theatergästen mit Rollstühlen kann die Theaterkasse pro Vorstellung direkt zusagen, bei mehr Personen müssen sich die Verantwortlichen rückversichern. Leider sitzen Gäste mit Rollstühlen hinten im Saal, bei der Tontechnik. Dies ist zum einen teilweise eng und störend, zum andern sind diese Plätze relativ weit weg von der Bühne. Die barrierefreie Toilette befindet sich in der Nähe.

Für eine durchgängige Barrierefreiheit müsste eine Lift-Infrastruktur eingebaut werden. Da dies unter den aktuellen Rahmenbedingungen nicht möglich ist, besteht hier noch Verbesserungspotenzial.

# Fokus

## Aufbau des Controllings

Der Stadtrat tat im Rahmen seiner Stellungnahme zur Motion betreffend Fachstelle für Gleichstellung und Chancengleichheit (GGR-Nr. 2015.63) seinen Entscheid kund, eine Diversity-Strategie zu erarbeiten und verpflichtete sich, gegenüber dem Grossen Gemeinderat regelmässig Bericht zu erstatten. In diesem Fokusteil wird beschrieben, wie diese Berichterstattung aussehen soll. Es wird zusätzlich zu den Messgrössen aus dem Personalcontrolling des Verwaltungs- und Betriebspersonals eine angemessene Anzahl von zweckmässigen und regelmässig zu erhebenden Indikatoren festgelegt sowie die Organisation für die Umsetzung beschrieben.

### Überprüfung der Zielsetzung

Mit dem Monitoring und Controlling der Diversity-Strategie will die Stadtverwaltung systematisch feststellen, inwieweit die Strategie umgesetzt wurde und ob die Umsetzung auf Kurs ist. Weiter will sie damit den Prozess steuern und allfällig notwendige Anpassungen einleiten. Das Monitoring und Controlling dient insbesondere zur Überprüfung der übergeordneten Zielsetzungen der

Diversity-Strategie, da die Departemente einen gewissen Freiraum zur Umsetzung der Strategie haben. Es wird überprüft, inwieweit Massnahmen auf Ebene Departement und Bereich zur Zielerreichung auf übergeordneter Ebene beitragen.

### Monitoring und Controlling

Das Monitoring umfasst die systematische und regelmässige Erhebung und Auswertung von Informationen; dazu gehören Kennzahlen und die Beschreibung von wichtigen Aktivitäten. Es zeigt die Entwicklung des Umgangs mit Vielfalt gemäss den strategischen Diversity-Zielen der Stadt Winterthur auf. Das Monitoring dokumentiert anhand von den unten beschriebenen Indikatoren die tatsächliche Entwicklung und bildet somit den Ist-Zustand dieser Entwicklung zu einem gegebenen Zeitpunkt ab. Während das Monitoring den Ist-Zustand beschreibt und analysiert, dient das Controlling dazu, den Ist-Zustand mit dem festgelegten Soll-Zustand zu vergleichen, die Entwicklung zu bewerten und allfälligen Steuerungsbedarf für den Stadtrat aufzuzeigen. Die tatsächliche Entwicklung wird mit den Zielsetzungen der

Diversity-Strategie verglichen. So bildet das Diversity-Controlling eine Entscheidungsgrundlage, um festzustellen, ob die Diversity-Strategie sich als Führungsinstrument bewährt und ob die Ziele und Massnahmen angesichts der tatsächlichen Entwicklungen weiterhin angemessen sind.

## Indikatoren

Zu den Diversity-Zielen existieren bereits verschiedene Messgrössen im Personalcontrolling des Verwaltungs- und Betriebspersonals auf Ebene Gesamtverwaltung und im WOV-Reporting. Erstmals für die vorliegende Berichterstattung stehen zusätzlich zu den gesamtstädtischen Zahlen Messgrössen zu Geschlecht und Alter zur Verfügung, die auf der Ebene der Departemente aufbereitet sind. Die ausgearbeiteten Indikatoren decken hauptsächlich den zählbaren Teil der Entwicklungen für das strategische Ziel «ausgewogene Vertretung der Vielfalt bei den Mitarbeitenden sicherstellen» ab. Sie werden in der nächsten Berichtsperiode (2019–2020) mit Zielwerten versehen, sodass in der darauffolgenden Berichtsperiode ein Vergleich von Ist- und Soll-Zustand möglich wird.

Verlässliche Kennzahlen sind zu den Kriterien Geschlecht und Alter vorhanden. Weitere Diversity-Kennzahlen sind schwierig zu erheben. Beispielsweise sagt die Nationalität nicht durchwegs etwas über die Herkunft einer Person aus. Kriterien wie Behinderung oder sexuelle Orientierung sind nicht im zentralen Personalinformationssystem

enthalten. Sie können auch nicht verlässlich erhoben werden, denn würde danach gefragt, wäre die Beantwortung freiwillig und die Daten wären entsprechend unvollständig. Manche Hochschulen in Grossbritannien fragen ihre Studierenden und Mitarbeitenden nach diesen Diversity-Kriterien<sup>1</sup>. Der Rücklauf ist jedoch mittelmässig, sodass die Aussagen vage bleiben und somit Aufwand und Ertrag unverhältnismässig sind. Aus diesem Grund wird darauf verzichtet, Kennzahlen zu weiteren Diversity-Kriterien zu erheben.

Folgende Indikatoren werden für die Diversity-Berichterstattung verwendet:

- Geschlechteranteile in der Führung, Ebene Departement
- Führungsquote gesamthaft und nach Geschlecht, Ebene Departement
- Nettofluktuation nach Geschlecht, Ebene Departement
- Hochrechnung für Pensionierungen bis 2028, nach Geschlecht, Ebene Gesamtverwaltung
- Lohngleichheitsprüfung
- Geschlechteranteile in stadträtlichen Kommissionen und Arbeitsgruppen

---

1

Vgl. Gender und Diversity an Hochschulen: Praxisbeispiele aus Deutschland, Grossbritannien und Norwegen und Empfehlungen zur Umsetzung. Hrsg. Meyerhofer Ursula, Jeive Michael, Brugg/Olten, 2012.

## Umsetzung und Organisation

Die Berichterstattung erfolgt im Zweijahres-Rhythmus, erstmals für die Berichtsperiode 2017–2018 im Frühjahr 2019.

Im Rahmen des in der Berichterstattung benötigten Controllings sind im Zweijahres-Rhythmus Audits in den Departementen vorgesehen. Diese werden im Herbst gegen Ende der Berichtsperiode mittels eines strukturierten Interviews auf Basis von Massnahmen und Indikatoren der Fachstelle Diversity Management durchgeführt. Dafür werden bestehende Termine der jeweiligen Departement-Kader genutzt. In den rund einstündigen Audits wird festgehalten, ob die Umsetzung der Massnahmen auf Kurs ist oder ob Korrekturen notwendig sind. Die Resultate aus diesen Befragungen fliessen in die Berichterstattung ein. Die Verantwortlichen in den Departementen sollen mit diesem Vorgehen unterstützt werden, ihre Umsetzungsbemühungen zu formulieren sowie den Zielsetzungs- und Controllingprozess schlank durchzuführen.

Für die Berichterstattung wird jeweils zusätzlich zu den Kennzahlen ein für die Berichtsperiode bedeutender thematischer Fokus gelegt:

- Die erste Berichterstattung (2017–2018) beinhaltet die Schwerpunkte und Massnahmen der Departemente und der Ge-

samtverwaltung, welche 2018 festgelegt wurden sowie den Aufbau des Controllings mit Indikatoren auf der Ebene der Departemente basierend auf Kennzahlen mit Stichtag 31.12.2017.

- Die nächste Berichterstattung für die Periode 2019–2020 wird auf der Basis von Kennzahlen per Stichtag 31.12.2020 erfolgen. Sie wird erstmals Vergleichswerte zu den Indikatoren des vorliegenden Berichts liefern. Darin werden auch erstmals Zielvorgaben für eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader enthalten sein (vgl. Motion GGR-Nr. 2017.14).
- Die Berichterstattung für die Periode 2021–2022 wird Kennzahlen mit Stichtag 31.12.2021 enthalten und voraussichtlich erstmals Vergleichswerte bezüglich Zielvorgaben für die ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader beinhalten.

In den Zwischenjahren, in denen keine Berichterstattung stattfindet, ist ein Dialog zwischen den Personalleitungen der Departemente und der Fachstelle Diversity Management vorgesehen, mit Rückblick auf das vergangene und Ausblick auf das kommende Jahr.

# Fazit und Ausblick

## Wichtiger Spielraum für die Departemente

Die Umsetzung der Diversity-Strategie 2017–2022 ist gesamthaft planmässig und erfolgreich gestartet. Ursprünglich war vorgesehen, alle Kick-Offs im ersten Halbjahr 2018 durchzuführen. Die Umsetzung wurde jedoch verteilt auf das ganze Jahr 2018 angegangen; Gründe dafür waren ein Wechsel in der Departementsleitung sowie grosse Projekte in zwei weiteren Departementen, welche die Ressourcen im ersten Halbjahr banden. Das gewählte Vorgehen, das den Departementen genügend Freiraum zur Umsetzung liess, erwies sich als vorteilhaft. Denn obschon wir «EINE Stadtverwaltung» sind, die «zum Gesamtwohl der Stadt Winterthur» handelt, besteht die Verwaltung aus mehreren Unternehmungen. Unterschiedliche Aufgabenstellungen und Berufskulturen sowie teilweise stark unterschiedliche Zielgruppen führen dazu, dass ein und dasselbe Thema entweder eine Chance oder eine Herausforderung darstellt, auch innerhalb eines Departementes.

Dazu zwei Beispiele:

Das strategische Ziel «Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Privatleben für die

Mitarbeitenden» kann für einzelne Bereiche schwierig umzusetzen sein – beispielsweise weil Teilzeitarbeit mit den bestehenden Dienstplänen schwierig zu ermöglichen ist. In einem anderen Bereich mit langer Tradition der Teilzeitarbeit ist die Herausforderung eher, die Flexibilitätswünsche unter einen Hut zu bringen und bereichsspezifische Rahmenbedingungen festzulegen, um eine Balance zwischen betrieblichen und persönlichen Bedürfnissen herzustellen.

Ein anderes Beispiel: Vielfältige Teams helfen, die Bedürfnisse der Kundschaft besser zu verstehen. Diese These der Diversity-Strategie ist für manche Unternehmensbereiche eine Inspiration und führt bei der nächsten Vakanz dazu, dass im Inserat ausdrücklich Personen mit spezifischen Merkmalen angesprochen werden. «Vielfältige Teams» kann für einen anderen Bereich bedeuten, dass aufgrund von fehlenden Fachkräften in einzelnen Teams Untergruppen von Herkunftsregionen entstanden sind und dadurch möglicherweise manche Teammitglieder ausgeschlossen werden. Hier kann helfen, auf eine ausgewogene Vertretung von Herkunftsregionen zu achten.

## Sichtbarkeit für die Fachstelle

Nicht nur der Spielraum, sondern auch der Dialog zwischen den Departementen und der Fachstelle ist ein wichtiger Faktor. Es ist daher erfreulich, dass die Fachstelle Diversity Management mit der neuen Strategie mehr Sichtbarkeit in der Stadt erlangte. In der laufenden Berichtsperiode nahm sich die Fachstelle verschiedener gesamtstädtisch relevanter Themen an, wie beispielsweise Fragestellungen im Zusammenhang mit der Religionsausübung am Arbeitsplatz. Die Bearbeitung dieser Themen mit Linienvorgesetzten mündete in ein Merkblatt mit Informationen zu religiöser Vielfalt und Arbeit. Auch in der kommenden Berichtsperiode wird die Fachstelle auftauchende Fragestellungen und Themen aufnehmen, für konkrete Situationen Lösungen suchen und Impulse zu aktuellen Themenfeldern geben.

## Neue Indikatoren

Die Departemente werden in der nächsten Umsetzungsperiode aufgrund der Kennzahlen bestimmen, auf welcher Stufe und in welchen Situationen besonderer Handlungsbedarf besteht. Daran anknüpfend werden sie Massnahmen ableiten, die an ihre individuellen Bedingungen und Herausforderungen angepasst sind. Die erhobenen Kennzahlen auf Departementsebene werden die Stadtverwaltung insbesondere auch dabei unterstützen, die Motion betreffend «Zielvorgaben für ausgewogene Vertretung der Geschlechter im Kader» (GGR 2017.14) umzusetzen.

Die Hochrechnung für Pensionierungen bis 2028 beispielsweise gibt Hinweise darauf, in welchen Bereichen und auf welcher Führungsstufe vermehrt Arbeitskräfte ersetzt werden müssen. So kann überprüft werden, ob den Worten auch Taten folgen und effektiv auf einen höheren Frauenanteil in der Führung hingearbeitet wird. Die zu erwartenden Vakanzen können als Chance genutzt werden, um Führungspositionen neu zu besetzen. Wenn mehr Frauen in Führungsfunktionen arbeiten sollen, müssen weibliche Talente für zukünftige Positionen entwickelt werden, zumal es manchmal schwierig ist, diese im Arbeitsmarkt zu finden. Es muss auch überlegt werden, wie Talente vom bestehenden Arbeitsmarkt angezogen oder qualifizierte Personen länger im Arbeitsprozess behalten werden können.

## Berichtsperiode 2019-2020

Während der nächsten Berichtsperiode werden die geplanten und bereits begonnenen Massnahmen weitergeführt und das Controlling sowie das Monitoring verankert. Ziel ist, diesen Prozess in der nächsten Umsetzungsperiode zu etablieren und damit die Wirkung der Massnahmen zu evaluieren, die Zielerreichung zu überprüfen und Korrektur- oder Folgemaassnahmen zu bestimmen.

In den nächsten zwei Jahren werden vielfältige Themen beschäftigen: Die Resultate der Personalbefragung werden aus Sicht der Diversity-Strategie überprüft und entsprechend Massnahmen abgeleitet. Darüber hinaus werden Themen wie Digitalisierung, die älter werdende Bevölkerung mit ihren Auswirkungen auf die Barrierefreiheit und



die Chancengleichheit beschäftigen. Was bedeutet es für die Dienstleistungen der Stadtverwaltung, wenn einzelne Menschen (Bevölkerung und Mitarbeitende) mit der technologischen Entwicklung nicht mithalten können?



## Gedankenspiel

Stellen Sie sich vor: Es gibt eine Vakanz zu besetzen. Welche Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten wären besonders hilfreich für die Aufgabe, welche fehlen im Team? Und was für eine Kandidatin / was für ein Kandidat wäre entsprechend geeignet?

- Sind gewisse kulturelle Kenntnisse nötig? z.B. Migrationserfahrung
- Würde die Kenntnis anderer Wertvorstellungen inspirierend wirken oder zum Verständnis beitragen?
- Sind die Geschlechter ausgewogen vertreten?
- Braucht es unkonventionelle Blickwinkel?
- Ist eine starke Fokussierungsfähigkeit oder messerscharfes Denken erwünscht?
- Braucht es langjährige, tiefverwurzelte Erfahrungen mit der Stadt Winterthur?
- etc.



## Impressum

Texte: Fachstelle Diversity Management

Konzept Grafik, Gliederung, Realisierung, Lektorat:  
Sprachkind, Agentur für Sprache

Konzept Grafik und Realisierung Umschlagsseiten:  
Lakritza Communications

Fotos: Milad Ahmadvand

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  
personalamt@win.ch

