

STADTRAT

STADTHAUS
Postfach 1000
8201 SCHAFFHAUSEN
TEL. 052 - 632 51 11
FAX 052 - 632 52 53
www.stadt-schaffhausen.ch

An den
Grossen Stadtrat
8200 Schaffhausen

Bericht des Stadtrates vom 21. Oktober 2014

**"Mehr Frauen in die Chefetagen der städtischen Verwaltung"
Bericht des Stadtrates zum Postulat Christine Thommen
vom 30. Oktober 2012**

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen den Bericht zum Postulat von Grossstadträtin Christine Thommen "Mehr Frauen in die Chefetagen der städtischen Verwaltung" vom 30. Oktober 2012, überwiesen am 27. November 2012.

1. Einleitung

Die Postulantin weist darauf hin, dass obwohl der Anteil der Frauen an allen Arbeitskräften im privaten Sektor der Schweiz inzwischen rund 44 % beträgt und Frauen bald die Hälfte aller Hochschulabgängerinnen stellen, der Frauenanteil im oberen und obersten Kader nur gerade bei 20% liegt (Bundesamt für Statistik, Lohnstrukturerhebung 2008). Auch der Anteil an Frauen in Verwaltungsräten von Unternehmen ist immer noch sehr bescheiden. Es bestehen zwar teilweise beachtliche Unterschiede zwischen den Ländern, insgesamt allerdings weisen die Fakten weltweit auf eine starke Unterzahl des weiblichen Geschlechtes in Führungspositionen von Organisationen hin.

Der Stadtrat stimmt mit der Postulantin darin überein, dass dies kein zufriedenstellender Zustand ist. Die Stadt Schaffhausen sollte dieses Potenzial künftig noch besser nutzen, bestehende Massnahmen vertiefen und neue Massnahmen ergreifen, die zu einer besseren Vertretung von Frauen im Kader führten. Obwohl die Postulantin auf die Förderung der Frauen in die Chefetagen abzielt, möchte der Stadtrat mit der Beantwortung des Postulats den Fächer weiter öffnen und die Stadt als familienfreundliche Arbeitgeberin positionieren. Deshalb gelten alle Massnahmen auch für Männer.

2. Die Situation in der Stadt Schaffhausen

Die Stadt will bei der Erfüllung der öffentlichen Aufgaben die Potenziale von Frauen und Männern besser nutzen. Im Hinblick auf die zu erwartende Austrocknung des Arbeitsmarkts, den Fachkräftemangel, den demographischen Wandel sowie die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative erscheint es sehr wichtig, vermehrt auch auf Frauen als Personalressource zu setzen. Ein höherer Frauenanteil erweist sich ökonomisch als sinnvoll, da damit das Reservoir an dringend benötigten Fachkräften vergrössert werden kann.

Innerhalb der einzelnen Referate oder Bereiche bestehen zum Teil grosse Unterschiede:

Der Stadtrat führte im Frühling 2014 eine Umfrage zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei den Bereichsleitungen durch. Dabei zeigte sich, dass alle Bereichsleitungen für das Thema sensibilisiert sind und Massnahmen gutheissen. Gewisse Bereiche haben in der Vergangenheit schon einiges für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unternommen, wie z.B. Home-Office, flexible Ausgestaltung der Jahresarbeitszeit, gezielte Nachfolgeplanung, usw. Andere Bereiche sind dank der Umfrage und dem übergeordneten Ziel für die Thematik sensibilisiert worden.

Voraussetzung für die Umsetzung von Massnahmen ist eine entsprechende Unternehmenskultur und ein gutes Betriebsklima. Für ein flexibles Arbeitssystem ist eine offene Kommunikation und gegenseitige Toleranz gegenüber betrieblichen und privaten Angelegenheiten unabdingbar, d.h. unter anderem dass bei der Festlegung von Terminen familiäre Verpflichtungen und die Situationen der Teilzeitarbeitenden mit berücksichtigt werden sollten. In diesem Bereich besteht bei der Stadt noch Optimierungsbedarf.

3. Frauenförderung in öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im Bericht "Massnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen" der Hochschule Luzern vom Oktober 2010¹ wird Folgendes festgehalten:

„Bei den betriebswirtschaftlichen Effekten als Folge einer höheren Vertretung von Frauen in Führungspositionen ist auffallend, dass der Einfluss auf die Unternehmensperformance in der Literatur die grösste Beachtung findet. Der überwiegende Teil der Studienergebnisse ergab einen positiven Effekt der Präsenz von Frauen in Führungspositionen auf die Unternehmensperformance bzw. auf den Unternehmenswert. Auch weitere Effekte, die sich auf die Reaktionen der Investoren, auf die Anbindung von Kunden und Lieferanten, auf den Imagegewinn für das Unternehmen aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, auf die Atmosphäre innerhalb eines Unternehmens wie auch auf die Problemlösungskompetenz der Führungsgremien beziehen, können weitgehend positive Einflüsse durch die Präsenz von Frauen in Führungspositionen nachgewiesen werden.“

Das sind weitere Gründe, weshalb der Stadtrat Massnahmen ergreifen will, die zu einer besseren Vertretung von Kadermitarbeiterinnen führen. Der Stadtrat

¹ www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/04560/index.html?lang=de

möchte aber nicht nur eine bessere Vertretung von Frauen im Kader, sondern die Stadt als familienfreundliche Arbeitgeberin positionieren.

Der Wunsch vieler Mitarbeitenden nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Herausforderung für Wirtschaft und Verwaltung. Dennoch lohnt sich der Einsatz für beide Seiten, Arbeitgeberin und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Günstige Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen Familien besser, ihr bevorzugtes Lebensmodell frei wählen zu können. Die Stadt wiederum profitiert, weil familienfreundliche Arbeitsbedingungen die Bindung von Mitarbeitenden an die Verwaltung stärken und die Positionierung der Stadt bei der Rekrutierung von Personal verbessert. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sollten dabei für Frauen und Männer gelten, denn auch wenn Männer Teilzeit arbeiten können, bedeutet dies eine Entlastung bei der Aufteilung der Familienarbeit und kommt damit indirekt den Frauen zugute.

Zur den Fragen des Postulats im Einzelnen:

1. *Wie kann eine Frauenquote von mindestens 35 % im mittleren und oberen Kader der städtischen Verwaltung erreicht werden?*

1. Grundsätzliches

Die Stadt Schaffhausen hat bereits Massnahmen zur Förderung von Kadermitarbeiterinnen und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt. Neben diesen sind weitere Massnahmen geplant, mit denen in den nächsten Jahren der Anteil von Kadermitarbeiterinnen erhöht und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert werden kann.

2. Massnahmen auf der strategischen Ebene

Dem Willen der Stadt, den Frauenanteil vor allem im Kader zu erhöhen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, soll nach aussen und innen Nachdruck verliehen werden. Hierzu ist dieses Ziel in einer schriftlich zu formulierenden Personalpolitik und in den Legislaturzielen festzulegen.

2.1 Personalpolitik

Die Stadt hat bis zum heutigen Zeitpunkt keine schriftlich definierte Personalpolitik. Teile davon sind in einzelnen Dokumenten und Konzepten festgehalten. Für den Auftritt nach aussen ist jedoch eine schriftlich fixierte Personalpolitik sinnvoll.

Die Personalpolitik sollte im Wesentlichen folgende Themen beinhalten:

- Werte und Grundsätze
- Gesundheit und Arbeitssicherheit
- Soziales Engagement
- Personalentwicklung
- Führung
- Lohn
- Kommunikation, Information
- Sozialpartnerschaft

- Gesetzgebung und Politik
- Qualifizierung
- Familienorientierte Teilzeitmodelle
- Geschlechterunabhängige Karrierechancen
- Qualifizierter Wiedereinstieg nach der Elternzeit
- Kinderbetreuungsmöglichkeit

Der Stadtrat plant, die heute bereits gelebten Grundsätze der Personalpolitik in den kommenden Monaten schriftlich festzuhalten. Eine fortschrittliche Personalpolitik wirkt sich positiv auf das Image der Stadt und auf die Personalrekrutierung aus. Auch der angestrebte Frauenanteil insbesondere im Kader sollte in einer solchen Personalpolitik festgehalten werden.

2.2 Legislaturziele und übergeordnete Zielvorgaben des Stadtrates

Wird das Ziel einer Erhöhung des Frauenanteils und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Legislaturzielen festgelegt, ist dies verbindlich für die Mitarbeitenden und gerät im Arbeitsalltag weniger schnell in Vergessenheit. Die städtischen Mitarbeitenden sind damit vertraut, zielorientiert zu führen. Konkrete Zielvorgaben des Stadtrates legen fest, wie viele Frauen auf bestimmten Kaderstufen befördert werden sollen. Die Zielvorgaben müssen quantifizierbar sein. Sie sind somit überprüfbar, messbar und es können gezielt wirkungsvolle Massnahmen ergriffen werden.

Die Zielvorgabe 2014/2015 des Stadtrates für die Mitarbeitergespräche ist folgende:

Familienfreundliche Stadtverwaltung: *„Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter reicht mindestens einen Vorschlag bis zur nächsten Qualifikation ein, welche Strukturen und Organisationen im eigenen Bereich benötigt werden, um die Attraktivität der Stadtverwaltung als familienfreundliche Arbeitgeberin (Vereinbarkeit Familie und Beruf) zu erhöhen.“*

3. Bereits getroffene Massnahmen

3.1 Faire und gerechte Löhne sowie Lohngleichheit

Die Stadt strebt seit Jahren die Bezahlung marktgerechter Löhne an. Deshalb nimmt sie jährlich an den schweizweiten Lohnvergleichen öffentlicher Arbeitgeber teil. Bei Neuanstellungen wird auf Lohngerechtigkeit geachtet. Der Personaldienst ist bei jederlohneinstufung involviert und prüft, ob die vorgegebene Lohnpolitik der Stadt umgesetzt wird. Dabei wird auch die Einhaltung der Vorgabe gleicher Lohn für gleiche Arbeit für Männer und Frauen sichergestellt.

3.2 Neubeurteilung der Rekrutierungskanäle - verbesserte Kommunikation

Die bestehenden Kanäle der Rekrutierung werden regelmässig neu beurteilt und falls nötig angepasst. In Zukunft sollen neue Sourcing-Kanäle wie Frauennetzwerke, Frauenverbände oder soziale Netzwerke geöffnet und professionell genutzt werden.

3.3 Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub

Der gesetzliche Mutterschaftsurlaub (14 Wochen zu 80 % Lohn) beträgt bei der Stadt Schaffhausen vier Monate und wird zu 100 % vergütet. Zudem kennt die Stadt einen Vaterschaftsurlaub von fünf Tagen. Eine Verlängerung auf zehn Tage hat der Grosse Stadtrat am 30. November 2012 mit 19 : 13 Stimmen abgelehnt (Postulat Tanner „10 Tage Vaterschaftsurlaub für städtische Angestellte“).

Wichtig ist die Möglichkeit des Wiedereinstiegs in den beruflichen Alltag, damit die vorübergehende Auszeit nicht in einen beruflichen Abstieg mündet. Nach Möglichkeit sollen hier individuelle Regelungen getroffen werden, um den Müttern den Wiedereinstieg in den Arbeitsalltag zu erleichtern.

3.4 Elternurlaub

Mütter und Väter haben die Möglichkeit, nach der Geburt eines Kindes oder in einer späteren Phase einen längeren, unbezahlten Urlaub zu beziehen. Falls die Mitarbeitenden bereits fünf Jahre bei der Stadt angestellt sind, übernimmt die Stadt die Arbeitgeberprämie der Pensionskasse. Davon haben schon einzelne Mitarbeitende Gebrauch gemacht. Dieses Angebot sollte jedoch noch besser kommuniziert werden.

3.5 Kurzabwesenheiten und zusätzliche freie Tage

Die Stadt gesteht ihren Mitarbeitenden in besonderen Fällen Kurzaufenthalte zu, die ohne Anrechnung an die Ferien und ohne Lohnkürzung gewährt werden, wie z. B. bei Erkrankung und vorübergehender Pflegebedürftigkeit eines eigenen Kindes, sofern die Betreuung nicht anderweitig sichergestellt werden kann.

4. Vom Stadtrat geplante Massnahmen

4.1 Förderung von flexiblen Arbeitsmodellen und Teilzeitanstellungen

Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind flexible Arbeitszeiten ein wichtiges Instrument. Diese benötigen zwar mehr Planung und Koordination als fixe Arbeitszeiten, die Mitarbeitenden danken es jedoch meist mit mehr Flexibilität und Motivation.

Die Stadt hat im Jahr 2010 die Jahresarbeitszeit eingeführt. Damit ist es möglich, Zeiten mit mehr oder weniger Arbeitsaufwand aufzufangen und die Mitarbeitenden sind bezüglich privaten Pflichten bzw. Interessen flexibler.

Teilzeitanstellungen bringen der Stadt einen grösseren Pool an Mitarbeitenden und das Knowhow wird auf mehr Köpfe verteilt. Den Mitarbeitenden ermöglicht Teilzeitarbeit, das berufliche Engagement besser mit privaten und familiären Bedürfnissen unter einen Hut zu bringen. Leider gehen Vorgesetzte immer noch zu oft davon aus, dass Teilzeitbeschäftigte als Führungsnachwuchs nicht in Frage kommen. Hier lohnt es sich, genauer hinzuschauen, ob und wie eine Führungsposition auch mit einem reduzierten Pensum wahrgenommen werden kann. Dies gilt auch für Führungspositionen, die von Männern ausgefüllt werden. Auch Männer sollten darin unterstützt werden, ihr Arbeitspensum zu reduzieren, um einen Teil der Familienarbeit zu übernehmen. Diese neue Sichtweise muss in der Stadtverwaltung noch besser etabliert werden.

Bei der Wiederbesetzung von Stellen, insbesondere auch von Führungspositionen, wird in Zukunft darauf geachtet, ob diese auch in Teilzeit ausgeübt werden können. Falls die Stelle dafür geeignet ist, muss sie auch so ausgeschrieben werden. Die Stadt überarbeitet zurzeit die entsprechenden Wiederbesetzungsrichtlinien.

4.2 Arbeit von zu Hause aus (Home Office)

Diverse Arbeiten in der Stadtverwaltung, vor allem im Wissensbereich, eignen sich für das Arbeiten von zu Hause aus. Das ermöglicht den Mitarbeitenden zumindest an einzelnen Tagen, private Verpflichtungen und berufliche Tätigkeit besser miteinander zu verbinden. Die nötigen Arbeitsinstrumente (PC, Internet, Drucker) sind bei den meisten Mitarbeitenden bereits zu Hause vorhanden. Das Arbeiten von zu Hause aus wird bisher noch von wenigen Führungskräften der Stadt genutzt. Das Angebot für Home Office sollte, sofern es die Arbeit erlaubt, in Zukunft offensiver kommuniziert werden. Es wird von den Mitarbeitenden als arbeitnehmerfreundliche Geste geschätzt, kann Druck in Bezug auf die Terminkoordination von familiären und beruflichen Verpflichtungen nehmen und kostet nicht viel. Ein Remote Access über die KSD kostet zur Zeit 192.-- Franken pro Jahr.

4.3 Angebot ausserfamiliärer Kinderbetreuung

Eine besonders geeignete Massnahme, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, sind vergünstigte Kinderkrippen- und Hortplätze. Dieses Instrument bieten auch private Firmen an, um als Arbeitgeber für Eltern mit Kindern, insbesondere aber für qualifizierte Frauen attraktiver zu sein. Es gilt als erfolgreiches Mittel des Personalmarketings, das allerdings mit Kosten verbunden ist. Es würde aber zweifellos die Attraktivität der Stadt als Arbeitgeberin verbessern und auch die Rekrutierung von Kadermitarbeiterinnen erleichtern. Der Stadtrat wird dem Grosse Stadtrat für diese Massnahme in der ersten Hälfte 2015 eine Vorlage mit einem Modell unterbreiten, gemäss dem alle Mitarbeitenden mit Kindern von einem Beitrag an die ausserfamiliäre Kinderbetreuung profitieren können. Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist im Übrigen eine Massnahme, die der Bund den Kantonen, Gemeinden und Sozialpartnern empfiehlt, um dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel zu begegnen.² Um die daraus entstehenden Kosten für die Stadt besser abschätzen zu können, wird beim Personal eine Umfrage durchgeführt. Die Ergebnisse sollen Aufschluss darüber geben, wie viele Mitarbeitenden allenfalls einen solchen Beitrag beanspruchen würden.

4.4 Talent Management

Im Rahmen eines Talent Management müssen Frauen und Männer bereits auf den unteren und mittleren Hierarchiestufen gezielt darin unterstützt werden, sich für Kaderstellen zu interessieren. Die Stadt möchte die Potenziale der Mitarbeitenden, die bereits für die Stadtverwaltung tätig sind, stärker nutzen. Die Schaffung von fairen Aufstiegschancen für Frauen und Männer gehört als wichtiger Schritt dazu (interne Nachfolgeplanung).

² NZZ vom 20.09.2014, S. 13

4.5 Mentoring-Programm

Mentoring-Programme sind ein wirksames Instrument der internen Personalentwicklung. Die Stadt erwägt deshalb die Einführung eines Mentoring-Angebots für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei handelt es sich um eine zeitlich begrenzte Verbindung zwischen Mentor/in und Mentee. Die Mentoren sind erfahrene und beruflich erfolgreiche Menschen, die den Mentees beratend zur Seite stehen. Sie wirken als Sparringpartner und begleiten die Mentees ein Stück weit auf dem Weg ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung. Erfahrene Führungskräfte kennen die Spielregeln der Stadt sowie deren Abläufe. Sie sind bereit, ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und Wissen weiterzugeben. Ausserdem ermutigen sie die Mentees, spornen sie an, sind deren Vorbilder und zeigen, was zu erreichen ist. Dieses Programm ermöglicht einen Austausch über die Bereiche und Hierarchiegrenzen hinweg, verstärkt das Verständnis für andere Bereiche und hilft das "Gartenhag-Denken" innerhalb der Stadt abzubauen.

4.6 Sensibilisierung der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten

Die Stadt möchte das Bewusstsein dafür erhöhen, wie ein familienfreundliches Umfeld geschaffen werden kann. Die Mitarbeitenden, die Personalverantwortlichen und vor allem die Führungskräfte, seien dies Frauen oder Männer, müssen kommunizieren und vorleben, dass die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf wünschbar und machbar und eine wichtige Vorgabe der Personalpolitik der Stadt ist.

2. *Wie viele Jahre sind für diesen Prozess nötig?*

Für die Förderung von Frauen in Führungspositionen muss eine entsprechende Unternehmenskultur entwickelt werden. Dies ist nur über einen länger andauernden Prozess zu erreichen.

Der angestrebte Frauenanteil soll durch Neuanstellungen (infolge natürlicher Abgänge oder neu geschaffener Stellen usw.) erreicht werden.

Die Analyse der Altersstruktur des oberen Kaders zeigt, dass in den nächsten drei bis zehn Jahren mehr als die Hälfte der Bereichsleiter-Stellen infolge Pensionierungen neu besetzt werden müssen. Bei diesen Neubesetzungen wird die Stadt die genannten Massnahmen gezielt anwenden. Der Stadtrat ist zuversichtlich, dass im Rahmen dieser Rekrutierungen der Frauenanteil massgeblich erhöht werden kann.

Im unteren und mittleren Kader sind Frauen relativ gut vertreten. Selbstverständlich soll die Förderung bei dieser Gruppe nicht aus den Augen verloren werden. Der Fokus liegt in den nächsten Jahren allerdings klar beim oberen Kader.

3. Ist der Stadtrat bereit, auf eine solche Zielvorgabe bei der Personalrekrutierung zu setzen?

Der Stadtrat hat sich zum Ziel gesetzt, in den nächsten Jahren mit Hilfe der erwähnten Massnahmen einen Frauenanteil in Höhe von 35 % im Kader zu erreichen.

Quantifizierbare Zielvorgaben können dazu beitragen, den Frauenanteil in Unternehmen bzw. auf bestimmten Hierarchiestufen sukzessive zu erhöhen. Die Stadt wird deshalb entsprechende Kennzahlen definieren und darüber Bericht erstatten. Die Schaffung und Überwachung dieser Indikatoren erhöht die Transparenz und stellt einen ersten Schritt hin zu einer Erhöhung der Quote weiblicher Führungskräfte dar. Folgende Indikatoren zur Messung dieser Ziele werden herbeigezogen:

- der Frauenanteil auf Ebene oberstes Kader (Bereichsleitungen)
- der Frauenanteil innerhalb jedes Bereichs
- der Frauenanteil unter neu rekrutierten Mitarbeitenden
- die Kündigungsrate von Frauen und Männern in ähnlichen Funktionen

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen stellen wir Ihnen die folgenden

Anträge:

1. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis vom Bericht des Stadtrates vom 21. Oktober 2014 zum Postulat Christine Thommen "Mehr Frauen in die Chefetage der städtischen Verwaltung" (Nr. 5/2012) vom 30. Oktober 2012.
2. Das Postulat wird, gestützt auf den Bericht und die darin enthaltenen Massnahmen zur Förderung der Familienfreundlichkeit der Stadt als Arbeitgeberin, insbesondere zur Erhöhung des Anteils von Frauen im Kader der Stadtverwaltung, als erledigt abgeschlossen.

Freundliche Grüsse

IM NAMEN DES STADTRATES



Thomas Feurer
Stadtpräsident



Christian Schneider
Stadtschreiber