



Januar 2019

Bericht der Arbeitsgruppe «Erhöhung der Einstellungsquote französischsprachiger Führungskräfte»

1) Einleitung

Der Gemeinderat hat an seiner Sitzung vom 13. Dezember 2017 die Arbeitsgruppe «Erhöhung der Einstellungsquote französischsprachiger Führungskräfte» bestehend aus französischsprachigen Vertreterinnen und Vertretern der fünf Direktionen und der Stadtkanzlei eingesetzt. Die Arbeitsgruppe konnte auch auf die punktuelle Unterstützung des Forums für die Zweisprachigkeit zählen.

Der ihr vom Gemeinderat erteilte Auftrag lautete wie folgt:

- den Ursachen für die ungenügende Zahl von Bewerbungen französischsprachiger Personen nachgehen;
- den Ursachen für die ungenügende Besetzung von Topkaderstellen durch französischsprachige Bewerberinnen und Bewerber nachgehen;
- Vorschläge für Verbesserungsmassnahmen zuhanden des Gemeinderates erarbeiten.

Die Arbeitsgruppe kam zwischen Ende 2017 und Frühjahr 2018 dreimal zusammen. Nach einer ersten Diskussion im Gemeinderat im Frühjahr 2018 traf sie sich noch dreimal im Sommer und Herbst 2018. Das vorliegende Dokument, das ihre Analysen zusammenfasst und ihre Schlussfolgerungen enthält, wurde dem Gemeinderat anlässlich seiner Sitzung vom 6. Februar 2019 übergeben.

2) Ausgangslage

Die Richtlinien für die Umsetzung und die Förderung der Zweisprachigkeit sind im Personalreglement (SGR 153.01, Art. 1 Abs. 3) sowie im Leitbild Zweisprachigkeit, das jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter beim Stellenantritt übergeben wird, aufgeführt. Im Jahr 2015 hat die Stadtverwaltung Biel das Label für Zweisprachigkeit erhalten. Wie aus dem Ende 2017 erstellten Zwischenbericht hervorgeht, wurden die 2015 erarbeiteten konkreten Massnahmen in den gemeinderätlichen Direktionen umgesetzt. Einige Massnahmen müssen allerdings noch abgeschlossen werden, und es bedarf noch zusätzlicher Anstrengungen, um die gewünschte Verteilung der französischsprachigen und deutschsprachigen Personen zu erreichen.

Die Statistiken der Abteilung Personelles zeigen, dass der prozentuale Anteil der Französischsprachigen und der Deutschsprachigen am gesamten Personal nahezu der Zusammensetzung der Bevölkerung entspricht (ca. 40% zu 60%; der Anteil der französischsprachigen Bevölkerung in Biel lag im Jahr 2018 bei 43%). Auf Kaderebene hingegen sind die Deutschsprachigen anteilmässig viel stärker vertreten (69% zu 31%).

In Bezug auf die Anstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich aus den Statistiken herauslesen, dass der prozentuale Anteil der Bewerbungen von französischsprachigen Personen für alle wiederzubesetzende Stellen in der Stadtverwaltung mehr oder weniger dem Anteil der Französisch sprechenden Bevölkerung entspricht. Es ist somit nicht von einem allgemeinen Mangel an französischsprachigen Bewerberinnen und Bewerbern auszugehen. Die Einstellungsquote von Französischsprachigen ist aber doch wesentlich niedriger (mit Ausnahme des Jahres 2018).

Jahr	Bewerbungen von Französischsprachigen	Anstellung von Französischsprachigen
2014	41%	30%
2015	42%	37%
2016	46%	31%
2017	45%	23%
2018	47%	48%

3) Ursachen für den niedrigeren Anteil an französischsprachigen Führungskräften

Die Arbeitsgruppe weist auf die Situation der Französischsprachigen auf dem Bieler Arbeitsmarkt hin. Aus den Ergebnissen einer Umfrage, die vom Forum für die Zweisprachigkeit unter Unternehmen in der Region Biel durchgeführt wurde, geht hervor, dass es sich bei der Rekrutierung von französischsprachigem qualifiziertem Personal um ein allgemeines Problem handelt, das nicht nur die Stadtverwaltung betrifft. Nach Aussage des Forums für die Zweisprachigkeit ist in den befragten Unternehmen durchaus Verbesserungspotenzial bei den Dienstleistungen und dem Kundenservice in beiden Sprachen auszumachen. Ebenso auffallend ist, dass Französischsprachige weniger gut als ihre deutschsprachigen Kolleginnen und Kollegen mit der Partnersprache zurechtkommen. Demzufolge muss die Förderung von Zweisprachigkeit im Unternehmen Gegenstand strategischer Beschlüsse sein, die von den höchsten Entscheidungsebenen des Unternehmens ausgehen.

Die Arbeitsgruppe stellt ausserdem fest, dass die Verwendung von Schweizerdeutsch als Arbeitssprache (was für die Stadtverwaltung ebenso zutrifft) ganz allgemein für Französischsprachige, die in der Schule Hochdeutsch lernen, ein grosses Hindernis darstellt. Sie weist auch darauf hin, dass zahlreiche junge französischsprachige Bielerinnen und Bieler die Region verlassen, um anderswo zu studieren, und sich nachher vor allem im Genferseegebiet niederlassen, wodurch der lokale Pool an französischsprachigen potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten für eine Stelle bei der Stadtverwaltung verkleinert wird.

Ein weiterer möglicher Erklärungsgrund für den Unterschied zwischen den Bewerbungen von Romands und Deutschsprachigen kann auch an der Art und Weise liegen, wie Biel in den Stellensuchmaschinen aufgeführt wird. Wenn man davon ausgeht, dass Biel unter den deutschsprachigen Städten gelistet wird, dann dürfte dies die Verbreitung von Stellenangeboten in der Westschweiz einschränken. Um dies zu prüfen, müssten die einzelnen Plattformen für die Stellensuche untersucht und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen ergriffen werden, um die Referenzierung von Biel zu ändern.

Was die Rekrutierung anbelangt, wird von der Arbeitsgruppe bei der Stadtverwaltung festgestellt, dass generell eine Neigung besteht, bei Stellenbesetzung eher Personen zu berücksichtigen, welche dieselbe Sprache sprechen. Die Arbeitsgruppe weist ausserdem darauf hin, dass es bei der Präsentation der Bewerbungsdossiers kulturbedingte Unterschiede gibt. Deutschsprachige Führungskräfte dürften daher eher geneigt sein, Dossiers von Kandidatinnen und Kandidaten mit dem gleichen kulturellen Hintergrund stärker zu berücksichtigen, was allerdings auch für französischsprachige Führungskräfte gilt. Privatunternehmen und grosse Verwaltungen verfügen in der Regel über sogenannte Human Resources Business Partner, die Führungskräfte (Abteilungen, Dienststellen usw.) bei der Personalrekrutierung unterstützen. Sie sind für die Durchführung einer genauen Analyse der Dossiers sowie für die Vorauswahl von passenden Kandidatinnen und Kandidaten für die verantwortlichen Personen zuständig. Diese Art der Organisation ermöglicht eine schnellere und einheitlichere Bearbeitung der Bewerbungsdossiers. Es sind berufserfahrene Profis, sie kennen die Diplome und Zeugnisse und können schnell beurteilen, ob ein Dossier trotz einer abweichenden Struktur qualitativ gut ist. Bisher hat in der Stadt Biel die Abteilung Personelles nicht über die notwendigen Ressourcen verfügt, um bei der Besetzung aller Kaderstellen systematisch so vorgehen zu können.

Die Arbeitsgruppe stellt sodann fest, dass sich in der Regel weniger französischsprachige Personen für Führungspositionen bewerben. Dies spielt bei der Vorauswahl der Dossiers um so mehr eine wichtige Rolle, als von Deutschsprachigen jeweils zahlreiche Bewerbungen eingehen. Sie weist ausserdem darauf hin, dass es manchmal schwierig ist, die Gleichwertigkeit von einigen Westschweizer Diplomen und Zeugnissen im deutschsprachigen Raum zu beurteilen. Mit dieser Tatsache ist aber nicht nur die Stadtverwaltung konfrontiert, das Forum für die Zweisprachigkeit hat sich ebenfalls bereits dazu geäussert.

In Bezug auf die Wiederbesetzung von Topkaderstellen stellt die Arbeitsgruppe fest, dass von Deutschsprachigen oftmals zahlreichere Bewerbungen eingehen und dass sie passendere Qualifikationen mitbringen, um die Anforderungsprofile der offenen Stellen zu erfüllen. Wenn die Direktsuche von Topführungs Kräften (Executive Search) durch einen darauf spezialisierten Personalvermittler erfolgen soll, dann sind Bieler und Berner Firmen in der Zentral- oder Ostschweiz besser vernetzt, weshalb die vorgelegten Dossiers öfter von deutschsprachigen Bewerberinnen und Bewerbern eingereicht wurden. Durch eine bessere Zusammenarbeit mit Westschweizer Firmen könnte der Anteil passender Kandidatinnen und Kandidaten für Kaderstellen zunehmen. Die jüngsten Erfahrungen bei der Rekrutierung von Topführungs Kräften scheinen diese Vermutung zu bestätigen.

Bei den Bewerbungsgesprächen von Führungskräften werden die Kenntnisse der anderen Sprache dadurch getestet, dass bei den Deutschsprachigen ein Teil auf Französisch und bei den Französischsprachigen ein Teil auf Schweizerdeutsch oder Hochdeutsch geführt wird. Das Verständnis von Schweizerdeutsch gilt als Vorteil für eine bessere Integration in der Stadtverwaltung. Die Arbeitsgruppe weist darauf hin, dass in den meisten Fällen in den Sitzungen des Topkaders Schweizerdeutsch und nicht Hochdeutsch gesprochen wird, was für Französischsprachige eine zusätzliche Schwierigkeit darstellt.

Selbst wenn Zweisprachigkeit gelebt wird, so zeigt die Realität des Arbeitsalltags, dass die deutsche Sprache für die allermeisten Aufgaben sowie für die Bearbeitung von Dokumenten und Dossiers verwendet wird, was die Lage für Französischsprachige noch schwieriger macht. Auch wenn sie über gute Deutschkenntnisse verfügt, wird eine französischsprachige Person in der Tat mehr Zeit beanspruchen, um einen Bericht zu lesen und zu verstehen, der nicht auf Französisch sondern auf Deutsch verfasst wurde, was somit ein echtes Hindernis für die Arbeit in der Stadtverwaltung Biel darstellt. Es entsteht nicht nur ein zusätzlicher Aufwand, sondern die Tatsache, dass man sich in einem eher - oder sogar überwiegend - deutschsprachigen Umfeld befindet, verschlechtert die Qualität der geleisteten Arbeit (Verständnis für die Feinheiten der Sprache/Ausdrucksweise, Spontaneität, Schnelligkeit usw.). Eine französischsprachige Person, die wählen kann, ob sie in einem ausschliesslich welschen Umfeld beruflich glänzen oder in einem eher deutschsprachigen Ambiente nur Mittelmässiges leisten will, wird demnach in den meisten Fällen die erste Option vorziehen, es sei denn, sie möchte sich einer sprachlichen Herausforderung stellen.

Zusammenfassend ist die Arbeitsgruppe unter Berücksichtigung der unter Punkt 2 aufgeführten Statistiken der Ansicht, dass sich im Allgemeinen keine unzureichende Anzahl französischsprachiger Bewerberinnen und Bewerber für die Stadtverwaltung nachweisen lässt. Geht es hingegen um bestimmte Führungspositionen, dann sind die deutschsprachigen Kandidatinnen und Kandidaten zahlreicher. Was die Stellenbesetzung durch französischsprachige Personen anbelangt, bleibt die Situation weiterhin unbefriedigend.

4) Vorschläge für Verbesserungsmassnahmen

Aus den oben genannten Gründen ist die Arbeitsgruppe der Auffassung, dass es im Wesentlichen um die Behandlung folgender Schwerpunktthemen geht:

- Attraktivität der Stadt Biel, auch als Arbeitgeberin;
- Verlust von Talenten, auch in der Stadtverwaltung;
- Umgang mit Zweisprachigkeit im Alltag;
- Sensibilität im Umgang mit dem Thema der französischsprachigen Vertretung in der Stadtverwaltung sowie
- Auswahl der Bewerbungen und Einstellungsverfahren.

Die Abteilung Personelles hat die Arbeitsgruppe darüber informiert, dass sowohl in Bezug auf die Attraktivität der Stadt Biel als Arbeitgeberin als auch im Bereich des Talentmanagements in der Stadtverwaltung einige Massnahmen bereits geplant wurden. Ausserdem weist sie darauf hin, dass das Thema der Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in erster Linie die Anstellungsbehörden (in den meisten Fällen die Leiterinnen und die Leiter der Abteilungen) betrifft und dass deshalb auch sie dafür zu sorgen haben, dass Zweisprachigkeit so schnell wie möglich zum Alltag gehört. Die Abteilung Personelles schlägt ihrerseits die Durchführung von Sprachkursen und Sprachtandems während des ganzen Jahres vor. Im Übrigen laufen im Moment Projekte zur Überarbeitung des Leitbilds Zweisprachigkeit sowie der Personalverordnung, in der die Zweisprachigkeit besser berücksichtigt werden soll.

Deswegen hat die Arbeitsgruppe beschlossen, ihre Vorschläge auf zwei Schwerpunktthemen zu konzentrieren: einerseits auf die Sensibilisierung für die französischsprachige Vertretung in der Stadtverwaltung und andererseits auf das Einstellungsverfahren von Führungskräften. Für die Arbeitsgruppe ist es nämlich klar, dass die derzeit niedrige Einstellungsquote französischsprachiger Führungskräfte darauf zurückzuführen ist, dass die interessanten Bewerbungen von französischsprachigen Personen es oft nicht in alle Phasen des Einstellungsverfahrens «schaffen». Die Arbeitsgruppe ist deshalb der Ansicht, dass «wenn man französischsprachige Bewerberinnen oder Bewerber sucht, sie auch findet».

Ausgehend von dieser Überzeugung hat die Arbeitsgruppe während des Rekrutierungsprozesses vier «Schlüsselmomente» erkannt, in denen konkrete Massnahmen zur Förderung der Anstellung von französischsprachigen Führungskräften getroffen werden können.

Der Moment des Stellenwiederbesetzungsgesuchs: Derzeit werden keine formalen Überlegungen zur Sprache der gesuchten Person angestellt.

Deswegen schlägt die Arbeitsgruppe vor, dass bei jedem Stellenwiederbesetzungsgesuch die Anstellungsbehörde einige sprachbezogene Elemente genauer angibt (z.B. derzeitige Sprachverteilung innerhalb der Dienststelle, bevorzugte Bewerbung in der einen oder anderen Sprache usw.). Damit soll erreicht werden, dass die verantwortliche Person das Problem erkennt und für dieses Thema sensibilisiert wird. Die Abteilung Personelles kann sich auch dazu äussern und mitteilen, ob ihrer Meinung nach bei der Stellenwiederbesetzung einer französischsprachigen oder einer deutschsprachigen Person der Vorzug gegeben werden soll.

Der Moment der Stellenausschreibung: Derzeit werden Stellenausschreibungen standardmässig formuliert und enthalten a priori keinen Hinweis auf den Ausschluss von Bewerbungen in der einen oder anderen Sprache (z.B. «französischsprachige Bewerberinnen und Bewerber erwünscht» usw.). Aufgrund ihrer ersten Analysen hat die Arbeitsgruppe festgestellt, dass französischsprachige Bewerberinnen und Bewerber deshalb darauf verzichten könnten, ein Bewerbungsdossier einzureichen, weil sie grundsätzlich Biel für eine deutschsprachige Stadt halten oder weil sie das Gefühl haben, sie würden die deutsche Sprache nicht genügend beherrschen. Deutschsprachige scheinen in dieser Hinsicht weniger zurückhaltend zu sein. Hingegen wurde festgestellt, dass durch die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen auf einer

berufsspezifisch ausgerichteten Plattform oder in der Presse im Genferseegebiet französischsprachige Bewerberinnen und Bewerber erreicht werden können, die sonst die Annonce nicht gesehen hätten.

Deswegen schlägt die Arbeitsgruppe für die Besetzung von Kaderstellen vor, den Text einer Anzeige gegebenenfalls durch den Hinweis zu ergänzen, dass man Bewerberinnen und Bewerbern aus einer bestimmten Sprachgemeinschaft den Vorzug geben werde. Ausserdem soll ein spezieller Medienplan zur Förderung von Bewerbungen französischsprachiger Personen erarbeitet werden.

Der Moment des Eingangs der Bewerbungen: Derzeit leitet die Abteilung Personelles die eingegangenen Bewerbungsdossiers an die betroffenen Direktionen oder Abteilungen weiter. Zudem erstellt sie eine Statistik zu diesen Bewerbungsdossiers (in der insbesondere die Sprache, das Geschlecht, die Herkunft usw. aufgeführt sind). Zusätzliche Steuerungsmassnahmen werden aber im Moment nicht ergriffen.

Deswegen schlägt die Arbeitsgruppe vor, dass die Abteilung Personelles auf Grund der Zahl der eingegangenen Dossiers und des erwarteten Sprachprofils der Anstellungsbehörde umgehend einen allfälligen Mangel an Bewerbungen in der Zielsprache mitteilt. Dadurch sollte es möglich sein, noch während der Personalsuche die Strategie zu ändern, indem man sich beispielsweise an eine spezialisierte Firma wendet. Diese Massnahme würde ausschliesslich für Kaderstellen gelten.

Der Moment der Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten: Derzeit werden mit Ausnahme der Bewerbungen für eine höhere Führungsposition alle eingegangenen Dossiers ohne Vorsortierung an die Anstellungsbehörde weitergeleitet. Nach Erkenntnissen der Arbeitsgruppe soll es jedoch vorkommen, dass Abschlüsse oder Diplome, die in einer Sprachgemeinschaft anerkannt sind, nicht (unbedingt) auch in der anderen gelten. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn es um Ausbildungen geht, die es in der einen oder der anderen Sprachregion nicht gibt. Die Gefahr ist also gross, dass interessante Dossiers übersehen werden.

Deswegen schlägt die Arbeitsgruppe vor, dass für die Besetzung sämtlicher Kaderstellen die Abteilung Personelles unter Berücksichtigung des Kompetenzniveaus, der Sprache und des Anforderungsprofils eine Vorauswahl treffen und die vorsortierten Dossiers an die Anstellungsbehörden weiterleiten soll. Zudem wird im Selektionskomitee, das die Interviews durchführt, die Anwesenheit mindestens einer französischsprachigen Person empfohlen. Bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Selektionskomitees soll laut Vorschlag der Arbeitsgruppe der Gemeinderat zur Entscheidung beigezogen werden. Sollten die vorgesehenen Änderungen des Rekrutierungsprozesses auch wirklich umgesetzt werden, dann wäre ihrer Ansicht nach der Einsatz der vorgesetzten Behörde allerdings nicht nötig.

In der Arbeitsgruppe ist man sich bewusst, dass es sich um wesentliche Änderungen handelt, die sich dementsprechend auch auf die gängige Praxis auswirken werden. Trotzdem ist man aber davon überzeugt, dass der Schlüssel zum Erfolg darin liegt, dass man durch diese Massnahmen französischsprachige Personen dazu ermutigt, sich bei passendem Profil für eine ausgeschriebene Stelle zu bewerben und dass man ihnen bei gleichen Kompetenzen den Zugang zur Führungsfunktion ermöglicht. Wenn mehr französischsprachige Führungskräfte eingestellt werden, dann hat das Auswirkungen auf das gesamte Personal der Stadtverwaltung.

Für die Arbeitsgruppe:

Nathalie Leschot
Leiterin Abteilung Personelles

Julien Steiner
Vize-Stadtschreiber