

«equal21 – Aktionsplan Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung»

Externer Evaluationsbericht

Im Auftrag der Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann (Stagl)

Zürich, April 2026

Fachstelle UND
Langstrasse 229
8005 Zürich

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung.....	5
Auftrag und Vorgehen	6
Ziele equal21 und Auftrag	6
Vorgehen.....	6
Modul 1 Organisation	6
Modul 3 Mitarbeitende	7
Modul 4 Kennzahlen	7
Modell UND: Vereinbarkeit und Gleichstellung	8
Die fünf Lebensinhalte.....	8
Definition Vereinbarkeit	8
Vereinbarkeit und Gleichstellung	8
Die drei Handlungsebenen	9
Die sechs Einflussfaktoren	10
Fokus im Rahmen equal21.....	10
Kennzahlenanalyse Personalstatistik	11
Detailergebnisse aus den beiden Modulen Organisation und Mitarbeitende	19
Einflussfaktor Zeit	19
Einflussfaktor Ort	36
Einflussfaktor Geld	42
Einflussfaktor Emotionale Unterstützung.....	50
Einflussfaktor instrumentelle Unterstützung.....	58
Einflussfaktor Verankerung.....	68
Zusatzfragen direkt wahrgenommener Projekterfolg.....	77
Befragung der Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen	77
Befragung der Mitarbeitenden	79
Fazit Zusatzfragen	80
Fazit	81
Übersicht und Vergleich nach Einflussfaktoren	81
Stärken und Herausforderungen	82
Wichtigste Stärken.....	82
Weiterhin bestehende grössere Herausforderungen	84
Empfehlungen	85
Ziele	87
Vorschlag Zielwerte.....	88
Vorschlag Vorgehen	89

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Kern, resp. «Blume» des Modell UND.....	8
Abbildung 2 Modell UND.....	9
Abbildung 3 Geschlechteranteile des Personals.	11
Abbildung 4 Anteile Frauen/Männer am Gesamtpersonal der Dienststelle	12
Abbildung 5 Teilzeitanteile gesamt und nach Geschlecht.....	13
Abbildung 6 Verteilung Beschäftigungsgrad nach Geschlecht in der Gesamtverwaltung.	14
Abbildung 7 Altersverteilung Mitarbeitende ohne Führungsfunktion nach Geschlecht und Jahr.	15
Abbildung 8 Altersverteilung Mitarbeitende mit Führungspositionen	16
Abbildung 9 Lebensmodelle nach Geschlecht.....	17
Abbildung 10 Förderung Aus-/Weiterbildung	20
Abbildung 11 Spielraum Wahl/Festlegung Beschäftigungsgrad.....	21
Abbildung 12 Befragung Mitarbeitende nach Wunschenpsum	22
Abbildung 13 Festlegen Wochentage.....	22
Abbildung 14 Wechsel Arbeitswochentage.....	23
Abbildung 15 Festlegung Wochentage.....	23
Abbildung 16 Festlegung Tageszeiten	24
Abbildung 17 Ändern Tageszeiten.....	25
Abbildung 18 Einteilung Arbeitszeit	25
Abbildung 19 Erreichbarkeit in der Freizeit.....	26
Abbildung 20 Erreichbarkeit ausserhalb der normalen Arbeitszeit	26
Abbildung 21 Antworten Betreuungsurlaub Angehörige.....	28
Abbildung 22 Unbezahlter Urlaub	29
Abbildung 23 Einsatz-/Arbeitsplanung.....	29
Abbildung 24 Mitgestaltung Einsatz-/Arbeitsplanung.....	30
Abbildung 25 Zeitpunkt Einsatz-/Arbeitsplanung.....	30
Abbildung 26: Ferienplanung Bedürfnisse Mitarbeitende	31
Abbildung 27: Ferienplanung Bedürfnisse	31
Abbildung 28: Bezug kurzfristiger Freitage	32
Abbildung 29: Bezug kurzfristiger Freitage	32
Abbildung 30: Spontane Kurzabwesenheiten	33
Abbildung 31: Kurzabwesenheiten.....	33
Abbildung 32: Antwort Einfluss Entstehung Plus-/Minusstunden	34
Abbildung 33: Antwort Einfluss Kompensation Zeitsaldo	35
Abbildung 34: Voraussetzungen ortsungebundenes Arbeiten.....	36
Abbildung 35: Festlegung Arbeitsort.....	37
Abbildung 36: Festlegung Arbeitsort.....	37
Abbildung 37: Kurzfristige Änderung Arbeitsort	38
Abbildung 38: Nutzung Arbeitsweg für bezahlte Arbeit.....	39
Abbildung 39: Pausen-/Aufenthaltsräume.....	39
Abbildung 40: Stillzimmer	40
Abbildung 41: Infrastruktur nicht-berufliche Aktivitäten	41
Abbildung 42: Nachvollziehbarkeit Lohnsystem	43
Abbildung 43: Antworten Beurteilung Lohnangemessenheit	44
Abbildung 44: Entlohnungsform	45
Abbildung 45: Offenheit und Unterstützung.....	50

Abbildung 46: Offenheit Vorgesetzte	50
Abbildung 47: Herausforderungen Elternschaft.....	51
Abbildung 48: Unterstützung Vorgesetzte Elternschaft.....	51
Abbildung 49: Berücksichtigung private Lebenssituation	52
Abbildung 50: Antworten Rücksicht private Lebenssituation	53
Abbildung 51: Herausforderungen Angehörigenpflege/-betreuung.....	54
Abbildung 52: Antworten Unterstützung Angehörigenpflege	54
Abbildung 53: Unterstützung Teilzeit in Führung.....	55
Abbildung 54: Antworten Unterstützung Teilzeit in Führung	56
Abbildung 55: Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion	57
Abbildung 56: Antworten Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion	57
Abbildung 57: Anstellungsform	59
Abbildung 58: Anpassung Aufgabenvolumen an Beschäftigungsgrad	60
Abbildung 59: Antworten Anforderungen und Belastungen.....	60
Abbildung 60: Antworten Überlastung Arbeitsmenge	61
Abbildung 61: Stellvertretung	61
Abbildung 62: Überlastung aufgrund von Stellvertretung	62
Abbildung 63: Toleranz.....	63
Abbildung 64: Anlaufstelle Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung	63
Abbildung 65: Anlaufstelle Vereinbarkeit Beruf und weiteren Lebensinhalten	64
Abbildung 66: Gespräche Mütter	65
Abbildung 67: Gespräche Väter.....	66
Abbildung 68: Leitfaden Elternschaft	66
Abbildung 69: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität	69
Abbildung 70: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität in Führungsfunktionen	69
Abbildung 71: Antworten Informationen Vereinbarkeit	70
Abbildung 72: Sensibilisierung und Schulung von Führungspersonen	72
Abbildung 73: Stellenanalyse	72
Abbildung 74: Gefühl von Benachteiligung	73
Abbildung 75: Personalgewinnungsprozess	74
Abbildung 76: Bewertung ausserberufliche Erfahrung	75
Abbildung 77: Austrittsgründe	75
Abbildung 78: Mitgestaltung Vereinbarkeit	76
Abbildung 79: positive Effekte des Projektes equal21 für die Dienststellen / Departementssekretariate	77
Abbildung 80: weiterer Unterstützungsbedarf der Dienststellen / Departementssekretariate	78
Abbildung 81: Veränderung Kultur.....	79
Abbildung 82 Positive Veränderungen	79
Abbildung 83: Vergleich Gesamtverwaltung Graubünden mit UND-Benchmark öffentliche Verwaltung.....	81
Abbildung 84: Ziel-Massnahmen-Zyklus.....	817

Zusammenfassung

Mit dem im Jahr 2021 gestarteten und nun zum Abschluss kommenden Projekt equal21 wollte der Regierungsrat des Kantons Graubünden die Gleichstellung von Frau und Mann in der Verwaltung (ohne öffentlich-rechtliche Anstalten) verbessern. Das Projekt war verknüpft mit den Regierungszielen «Attraktiver Arbeitgeber» und «Förderung der Familienfreundlichkeit».

In einer ersten Phase des Projektes wurde der Stand der Gleichstellung und Vereinbarkeit für die kantonale Verwaltung detailliert durch die Fachstelle UND mit ihren Analyseinstrumenten erhoben und in einem ersten Projektbericht festgehalten. Dies ermöglicht nun am Schluss des Projektes eine Erfolgskontrolle in Form einer erneuten Erhebung mittels gleicher Methodik.

Anhand einer Analyse der Personalkennzahlen, einer Befragung der Prozessverantwortlichen auf der Stufe der Gesamtverwaltung und der Dienststellen / Departementssekretariate und einer Online-Mitarbeitenden-Befragung wurden die Rahmenbedingungen, Prozesse und die Bedürfnisse und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erneut erhoben und mit der ersten Bestandesaufnahme verglichen.

Die Analyse der Personalkennzahlen zeigt einen erhöhten Frauenanteil über den gesamten Personalbestand (von 36.0% auf 40.2%). Dieser liegt jedoch weiterhin unter dem Frauenanteil in der gesamten Schweizer Bevölkerung (50.4%) sowie unter dem Frauenanteil der erwerbstätigen Bevölkerung in der öffentlichen Verwaltung Schweiz (51.3%). Der Anteil Mitarbeitende in Teilzeit hat sich deutlich erhöht (von 30.7% auf 38.5%), was auf eine bessere Vereinbarkeit für die Mitarbeitenden schliessen lässt. Trotz gewisser Verbesserungen sind bei den Führungskräften insgesamt und noch deutlicher bei den Dienststellen- / Departementssekretariats-Leitungen die Frauen klar untervertreten. Auch gibt es viele Dienststellen / Departementssekretariate (15 von 39), in denen eines der beiden Geschlechter deutlich untervertreten ist (unter 30%).

Die detaillierte Analyse der Fachstelle UND aller definierten Kriterien von Gleichstellung und Vereinbarkeit zeigt eine klare Verbesserung. Einerseits sind diverse organisationale Voraussetzungen besser geworden wie die Feriendauer, die finanzielle Unterstützung der externen Kinderbetreuung, der Vaterschaftsurlaub, Unterstützungsangebote wie die Leitfäden Elternschaft und Angehörigenbetreuung und die Anlaufstelle IntegrityPlus. Andererseits ist – wohl durch den Einbezug der Führungskräfte im Projekt equal21 - die Sensibilität zum Thema gestiegen.

Die Mitarbeitendenbefragung zeigt mit Ausnahme der Arbeitslast (generell und infolge Stellvertretung ausgefallener Mitarbeitender) bei allen Kriterien leichte bis mittlere Verbesserungen. Insbesondere werden zeitliche und örtliche Autonomie besser wahrgenommen und die Unterstützung von Teilzeit sowie die Rücksichtnahme der Vorgesetzten bei Vereinbarkeitsthemen wird positiver beurteilt.

Dennoch besteht – gerade im Vergleich zu anderen öffentlichen Verwaltungen, die mit der Fachstelle UND zum Teil schon über viele Jahre zusammenarbeiten noch Potential zu Verbesserungen, dies vor allem bei der Geschlechtergleichstellung (in Führungspositionen) und bei der instrumentellen Unterstützung der Mitarbeitenden (z.B. Anlaufstelle Vereinbarkeit, Stärkung Prozess Diskriminierung) und Verankerung (z.B. Kommunikation, Schulung Führung).

Die Förderung von Gleichstellung und Vereinbarkeit muss ein laufendes strategisches Ziel bleiben, auch um die Arbeitgebendenattraktivität beizubehalten und zu steigern. Nach Abschluss des Projektes equal21 sind aus Sicht der Fachstelle UND die dazu notwendigen Strukturen und Ressourcen klar zu definieren und nachhaltig in den operativen Betrieb einzugliedern.

Auftrag und Vorgehen

Ziele equal21 und Auftrag

Der Kanton Graubünden hat im Juli 2021 das Projekt equal21 gestartet, das zum Ziel hat, den Stand der Gleichstellung von Frau und Mann in der Verwaltung (ohne öffentlich-rechtliche Anstalten) zu erfassen und zu verbessern. Das Projekt ist verknüpft mit den Regierungszielen «Attraktiver Arbeitgeber» und «Förderung der Familienfreundlichkeit».

In Phase 1 des Projektes (2021/2022) erstellte die Fachstelle UND eine Bestandesaufnahme, die in einem Bericht zuhanden der Auftraggeberin festgehalten wurde. In den Phasen 2 und 3 (2022 bis 2025) entwickelte die Verwaltung Graubünden Ziele und setzte Massnahmen zur Verbesserung von Gleichstellung und Vereinbarkeit um. Die Fachstelle UND begleitete diese Phasen beratend. In der das Projekt abschliessenden Phase 4 sollte der Erfolg des Projektes evaluiert werden. Dazu wurde erneut die Fachstelle UND beauftragt.

Vorgehen

Zur Evaluation des Projekterfolgs wurde anhand festgelegter Kriterien gemessen, wie sich der Stand von Gleichstellung und Vereinbarkeit zwischen Projektbeginn (2021) und Projektende (2026) verändert hat. Dazu führte die Fachstelle UND ihre drei Erhebungsmodule durch, welche bereits bei der Ist-Erhebung zum Einsatz kamen:

- Modul 1 Organisation
- Modul 3 Mitarbeitende
- Modul 4 Kennzahlenanalyse

Die Vorgehensweise in den genannten Modulen wird im Folgenden kurz beschrieben. Ergänzt wurde die Erhebung durch ein paar Zusatzfragen, mittels derer die Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen bzw. die Mitarbeitenden direkt zu wahrgenommen Veränderungen bzw. offenen Wünschen befragt wurden. Die Ergebnisse der Evaluation sind im vorliegenden Bericht für die Gesamtverwaltung zusammengefasst.

Einzelergebnisse nach Departementen und Dienststellen/Departementssekretariaten werden/wurden diesen als Einzelauswertungen zur Verfügung gestellt.

MODUL 1 ORGANISATION

Mittels eines Online-Fragebogens wurden für die Gleichstellung und Vereinbarkeit relevante Kriterien aus dem Modell UND (vgl. Abbildung 2) erhoben. Der Struktur der Organisation folgend, wurden Erhebungen auf zwei Stufen vorgenommen:

- Gesamtverwaltung beim Personalamt
- Dienststellen bei den Dienststellenleitungen, resp. Departementssekretariatsleitungen

Das Personalamt füllte den umfassenden Fragebogen (mit allen 84 Kriterien) aus. In diese Analyse einbezogen wurden auch die personalrechtlichen Grundlagen:

- Gesetz über das Arbeitsverhältnis der Mitarbeitenden des Kantons Graubünden (Personalgesetz, PG) vom 14. Juni 2006 (Stand 1. Januar 2025)
- Personalverordnung (PV) vom 12. Dezember 2006 (Stand 1. Januar 2026)
- Arbeitszeitverordnung (AzV) vom 8. März 2011 (Stand 1. Januar 2023)
- Gesetz über die Pensionskasse Graubünden (PKG) vom 23.04.2013 (Stand 01.01.2025)

Die Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen füllten einen reduzierten Fragebogen von 39 Fragen aus, mit den Kriterien, die auf Ebene Dienststelle/Departementssekretariat beeinflussbar sind.

Die Ausprägungen der Kriterien für die Gesamtverwaltung und Dienststellen/Departementssekretariate flossen einzeln in das Bewertungssystem der Fachstelle UND zur Ermittlung der zusammenfassenden Bewertung ein. Im Bericht werden die Ergebnisse und die Bewertungen 2026 dargestellt und mit denjenigen von 2021 verglichen.

MODUL 3 MITARBEITENDE

Mittels eines Online-Fragebogens wurde die Sichtweise der Mitarbeitenden erhoben. Die Befragung fand im Zeitraum 12.01.2026 bis 30.01.2026 statt. Insgesamt erhielten 3'738 Mitarbeitenden eine Einladung zum Ausfüllen des elektronischen Fragebogens (3'302 per Mail, 436 per Post). 1'588 Mitarbeitende nahmen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 42.5% entspricht. Damit ist eine gute Repräsentativität der Ergebnisse gegeben (Fehlerspanne 2.4% bei einem Konfidenzniveau von 95%). Nach Geschlechtern betrachtet nahmen 687 Frauen und 893 Männer teil. Der Anteil der Frauen am Total der Teilnehmenden beträgt damit 43.5%. Gemessen am Anteil der Frauen in der Gesamtverwaltung (40.2%, Abbildung 3) beteiligten sich die Frauen etwas stärker an der Umfrage.

Zusätzlich gaben acht Personen das Geschlecht non-binär/divers an. Aufgrund der sehr kleinen Fallzahl werden diese Angaben in der vorliegenden Auswertung jedoch nicht separat analysiert und nicht weiter in die Vergleichsbetrachtungen einbezogen.

MODUL 4 KENNZAHLEN

Mittels eines durch die Fachstelle UND entwickelten Kennzahlensets, das auf den Anstellungsdaten basiert, wird die Ausgangssituation im Jahr 2021 mit der Situation am Ende des Projektes equal21 im Jahr 2025 verglichen. Für diesen Bericht wurden die Daten per Stichtag 31. Dezember 2025 ausgewertet, entsprechend beziehen sich alle neuen Analysen auf dieses Jahr.

Modell UND: Vereinbarkeit und Gleichstellung

Das Arbeitsmodell UND bildet die Basis für die Analyse- oder Beratungstätigkeit der Fachstelle UND bei Organisationen und Individuen und gründet auf langjähriger Erfahrung und dem aktuellen Stand der Wissenschaft zu den Themen Gleichstellung und Life Balance. Das Modell wird im Folgenden kurz beschrieben, um einerseits den Begriff «Vereinbarkeit» und deren Bedeutung für die Gleichstellung von Frau und Mann zu erläutern und andererseits die wesentlichen Einflussfaktoren und Kriterien zu nennen, entlang deren Struktur der vorliegende Bericht aufgebaut ist.

DIE FÜNF LEBENSINHALTE

Die vielfältigen Aktivitäten von Menschen in ihrer Lebensgestaltung lassen sich in fünf Lebensinhalte zusammenfassen:

- Ich (z. B. Hobbies, Schlaf, Körperpflege)
- Beruf (z. B. Aus- und Weiterbildung, Berufsausübung)
- Gemeinwohl (z. B. Vereinstätigkeit, Nachbarschaftshilfe, politisches Engagement)
- Soziale Beziehungen (z. B. Partnerschaft, Kinder, Freundschaften)
- Haushalt (z. B. putzen, waschen, einkaufen, Administration)

Menschen gestalten ihr Leben sehr unterschiedlich, und variieren diese Gestaltung im Laufe ihres Lebens fortlaufend. Die Lebensinhalte stehen dabei in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander: Sie können erfolgreich nebeneinander existieren («Balance»), einander gegenseitig bereichern und ergänzen, dazu dienen, Belastungen im jeweils anderen Bereich zu kompensieren, und sie können zueinander auf verschiedene Arten in Konflikt stehen.



Abbildung 1 Kern, resp. «Blume» des Modell UND

DEFINITION VEREINBARKEIT

Vereinbarkeit gemäss der Fachstelle UND als Mass dessen definiert, wie gut die fünf Lebensinhalte in Einklang gebracht werden können. Dem Lebensinhalt «Beruf» kommt dabei insofern eine besondere Bedeutung zu, als er für die meisten von uns die materielle Grundlage bildet. Wir sprechen daher von der Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten. Vereinbarkeit bemisst sich **subjektiv** und ist **dynamisch**.

VEREINBARKEIT UND GLEICHSTELLUNG

Trotz rechtlicher Gleichstellung von Frau und Mann bestehen Ungleichheiten in den Möglichkeiten der Lebensgestaltung. Erst durch gute Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten entsteht echte Wahlfreiheit für Frauen und Männer in der Lebensgestaltung. Vereinbarkeit ist *der* Schlüssel für die Gleichstellung von Frau und Mann in Wirtschaft und Gesellschaft.

DIE DREI HANDLUNGSEBENEN

Eine gute Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensinhalte zu erreichen, ist zunächst eine individuelle Herausforderung. Es gilt, die Lebensinhalte laufend in bestmöglicher Weise aufeinander abzustimmen. Das Individuum ist jedoch dabei nicht völlig frei in seinen Entscheidungen, sondern abhängig vom Zusammenspiel mit anderen Akteurinnen und Akteuren. Wir unterscheiden drei Handlungsebenen:

- Ebene Individuum: Eigene Möglichkeiten, Bedürfnisse und Entscheidungen, aber auch die des näheren und des weiteren Umfelds (z. B. PartnerIn, Kinder, Angehörige, Freundinnen und Freunde, Nachbarinnen und Nachbarn, etc.)
- Ebene Organisation: Strategische und operative Ziele der Leitung (Vorstand, Geschäftsleitung, HR-Leitung) und von Vorgesetzten, Rahmenbedingungen der Organisation (Struktur, Kultur, Strategie), Verhalten/Haltung der Vorgesetzten wie der Kolleginnen und Kollegen
- Ebene Gesellschaft/Staat: Gesetzlicher Rahmen (Arbeitsgesetz, Berufliche Vorsorge, etc), gesellschaftliche Werte und Entwicklungen (Digitalisierung, Generationenwandel, etc.)

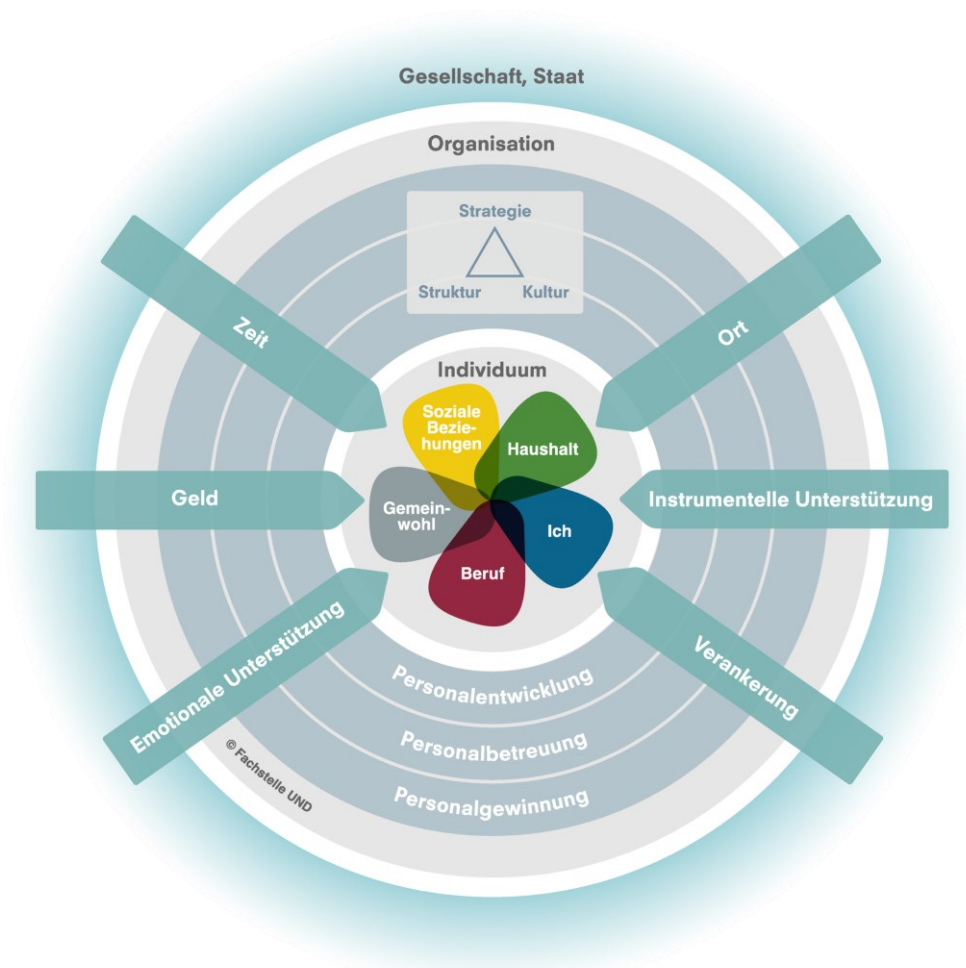


Abbildung 2 Modell UND

DIE SECHS EINFLUSSFAKTOREN

Verschiedene Einflussfaktoren bestimmen die Vereinbarkeit und Gleichstellung. Die Fachstelle UND identifiziert die folgenden sechs wesentlichen Einflussfaktoren (Abbildung 2).

- **Zeit:** Umfasst alle Aspekte der zeitlichen Verfügbar- bzw. Erreichbarkeit, der Planung und Koordination, der Dauer bzw. des Zeitaufwands, der Kontinuität und Flexibilität sowie der zeitlichen Abgrenzung.
- **Ort:** Umfasst alle räumlichen Aspekte, namentlich Standort, Mobilität, örtliche Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit und Abgrenzung.
- **Geld:** Umfasst alle finanziellen Belange wie verfügbares Einkommen, Unterstützungsbeiträge, finanzielle Vorsorge und Vermögen.
- **Instrumentelle Unterstützung:** Bezeichnet alle vorhandenen Instrumente, Einrichtungen und Dienstleistungen.
- **Emotionale Unterstützung:** Bezeichnet die Art und Weise, mit der Akteurinnen und Akteure der Diversität von Lebensentwürfen im Alltag begegnen. Dazu zählen die Anerkennung und Wertschätzung sowie die Bereitschaft zur Hilfestellung und der aktiven Förderung.
- **Verankerung:** Bezeichnet alle übergeordneten und formalisierten Grundsätze, Strategien, Ziele und Wirkungsanalysen.

Diese sechs Einflussfaktoren können auf allen drei Handlungsebenen bearbeitet werden.

FOKUS IM RAHMEN EGUAL21

Die Fachstelle UND richtet ihr Hauptaugenmerk im Rahmen von equal21 auf die organisationale Handlungsebene. Entlang der sechs Einflussfaktoren werden alle wichtigen Gestaltungsmöglichkeiten für eine gute Vereinbarkeit und Gleichstellung analysiert:

- **Zeit:** Arbeitszeitmodelle, Einsatzplanung, Urlaubsmöglichkeiten u.v.a
- **Ort:** Standorte, mobiles Arbeiten, Raumangebote u.v.a.
- **Geld:** Lohnhöhe, Zulagen, Regelung Pensionskasse u.v.a
- **Instrumentelle Unterstützung:** Anlaufstellen, Betreuungsangebote, Förderprogramme u.v.a.
- **Emotionale Unterstützung:** Betriebliche Grundhaltung, Sensibilisierung der Führungspersonen, Vorbilder u.v.a.
- **Verankerung:** Leitbild/personalpolitische Grundsätze, Vorurteilsfreiheit im Anstellungsprozess, Sicherstellung Mitsprache, Schulungen u.v.a

Der vorliegende Bericht ist entlang dieser sechs Einflussfaktoren aufgebaut.

Kennzahlenanalyse Personalstatistik

Geschlechteranteile

Ein Massstab für Gleichstellung von Frau und Mann ist, ob sich die generelle (binäre) Geschlechterverteilung in der Bevölkerung (50.4% Frauen zu 49.6% Männer) auch im Erwerbsleben widerspiegelt.

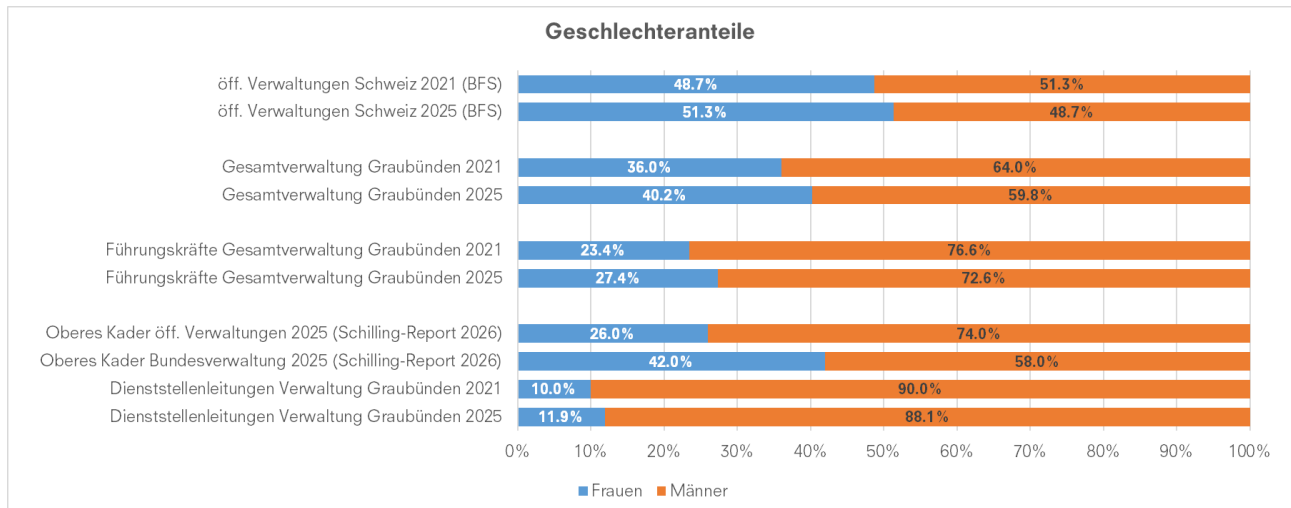


Abbildung 3 Geschlechteranteile des Personals. Aufgeteilt nach öffentlicher Verwaltung, der Gesamtverwaltung Graubünden sowie Führungskräfte und Dienststellenleitungen für die Jahre 2021 und 2015.

In den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz (Bund, Kantone und Gemeinden) ist der Anteil Frauen von 48.7% im Jahr 2021 auf 51.3% im Jahr 2025 gestiegen¹, was einer – gemessen an der Geschlechterverteilung der Wohnbevölkerung – leichten Übervertretung der Frauen entspricht. In der Gesamtverwaltung Graubünden ist der Frauenanteil im gleichen Zeitraum zwar stärker gestiegen, von 36.0% auf 40.2%, er liegt aber nach wie vor deutlich unter dem nationalen Wert (Abbildung 3). Bei den Führungskräften stieg der Wert von 23.4% auf 27.4%. Bei den Dienststellenleitungen / Departementssekretariatsleitungen inkl. Stellvertretung sind die Frauen nach wie vor stark untervertreten (11.9%). Dies entspricht weniger als der Hälfte des Frauenanteils im oberen Kader im öffentlichen Sektor der Schweiz, der 26% beträgt².

Die paritätische Vertretung der Geschlechter in der Kantonsverwaltung Graubünden gesamthaft, im Speziellen aber auf der Führungsetage, ist nach wie vor nicht gegeben, auch wenn die Vertretung der Frauen angestiegen ist. Dies bestätigt auch die Analyse der Personaldaten der einzelnen Dienststellen / Departementssekretariate in Bezug darauf, ob ein Geschlecht deutlich untervertreten ist. Als Schwelle wird ein Anteil von unter 30% verwendet, da in der Praxis beobachtet wird, dass Teams, die diesen Schwellenwert unterschreiten, oftmals ein mangelndes Zugehörigkeitsgefühl des untervertretenden Geschlechts aufweisen:

¹ Zahlen gemäss Bundesamt für Statistik

² Schillingreport 2026. Im referenzierten Bericht wird von «Topkader» gesprochen, wobei die obere operative Führung gemeint ist (Bundeskanzler/in, Staatsschreiber/innen, Generalsekretäre / Generalsekretärinnen, Amtsleiter/innen)

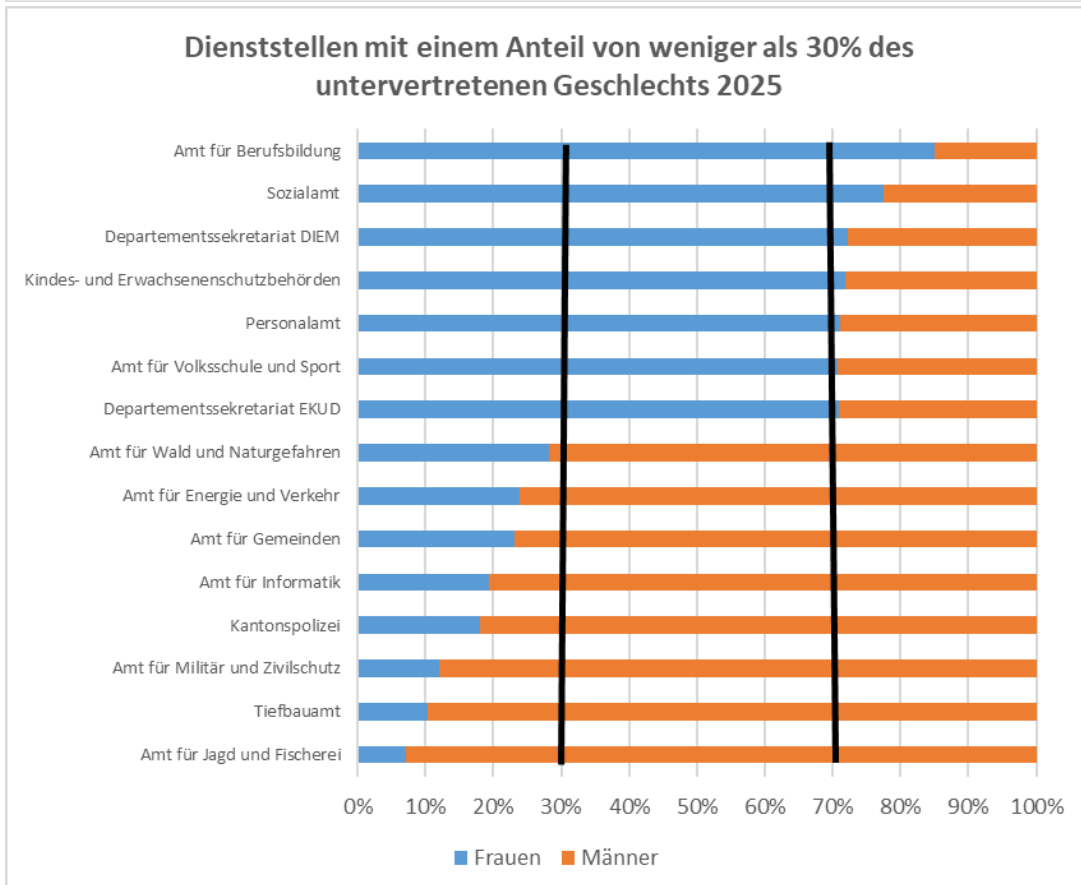
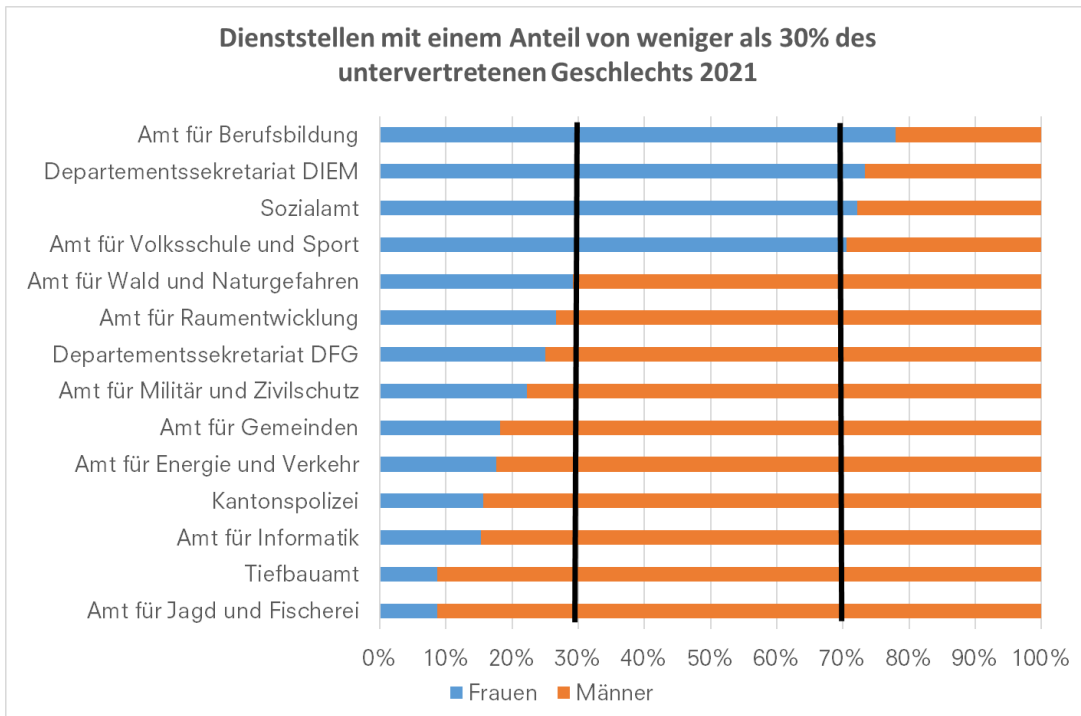


Abbildung 4 Anteile Frauen/Männer am Gesamtpersonal der Dienststelle und 30% Grenze (oben: Auswertung 2021, unten: Auswertung 2025)

Hier (Abbildung 4) hat sich das Bild noch etwas akzentuiert: neu sind es 15 Dienststellen / Departementssekretariate (2021: 14), bei denen der Anteil des untervertretenen Geschlechts unter 30% liegt. Bei 8 Dienststellen / Departementssekretariate sind die Frauen deutlich untervertreten (2021: 10), bei 7 Dienststellen / Departementssekretariate sind die Männer deutlich untervertreten (2021: 4). Es zeigt sich weiterhin, dass ein gezielter Fokus auf die gleichmässige Verteilung der Geschlechter nach wie vor fehlt.

Teilzeitanteile

Ein weiterer Indikator für Geschlechtergleichstellung und gute Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind die Teilzeitanteile des Personals. Dabei wird für den Begriff Teilzeit die Definition des Bundesamtes für Statistik herangezogen: Als Teilzeit gelten alle Anstellungen mit einem Beschäftigungsgrad von unter 90%.

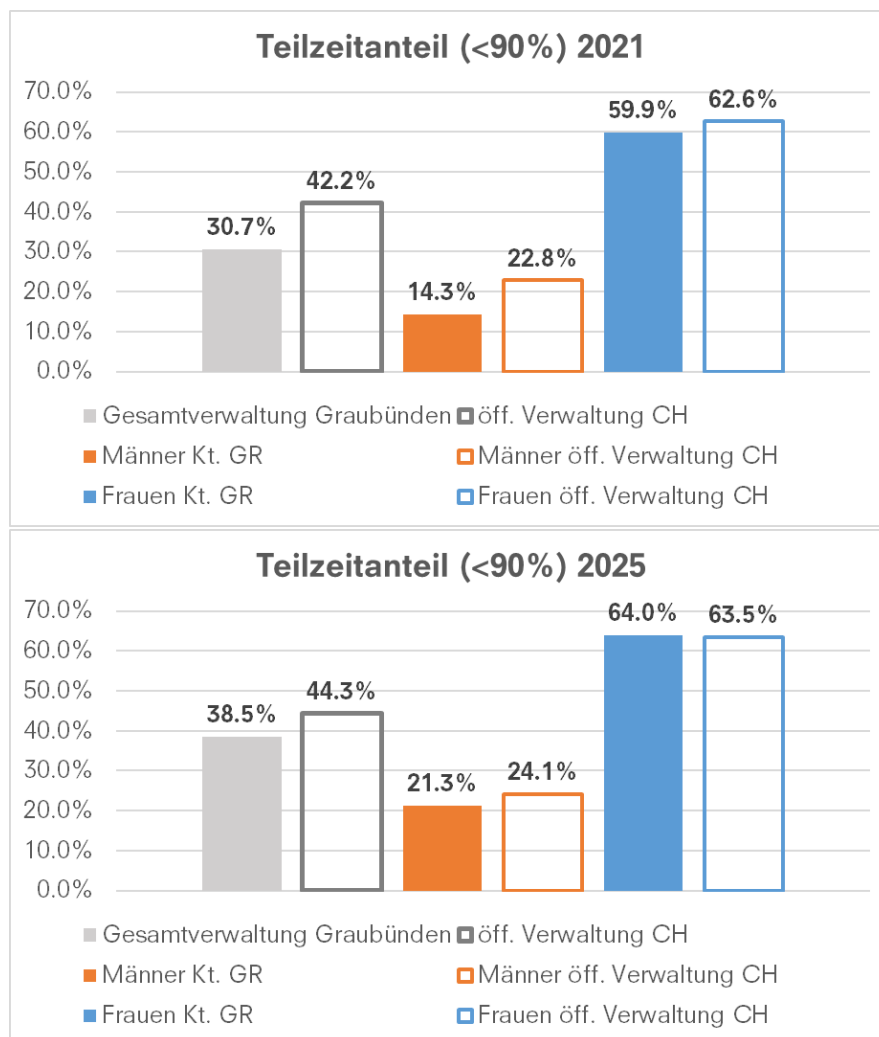


Abbildung 5 Teilzeitanteile *gesamt und nach Geschlecht im Vergleich zur Branche. Oben: Auswertung 2021, unten: Auswertung 2025. Ergänzt wurden die Auswertungen mit Zahlen vom Bundesamt für Statistik*

Der Anteil Mitarbeitende in Teilzeit ist von 30.7% im Jahr 2021 auf 38.5% im Jahr 2025 gestiegen (Abbildung 5). Ein Teil dieses Anstiegs (rund ein Drittel dessen) ist allerdings auf eine Änderung im Lohnsystem zurückzuführen (neu werden Stundenlöhner:innen als Teilzeitangestellte mit einem ungefähren Beschäftigungsgrad erfasst, vormals waren diese ohne Beschäftigungsgrad erfasst und wurden daher nicht in

der Auswertung berücksichtigt). Der Teilzeitanteil liegt nach wie vor unter dem gesamtschweizerischen Teilzeitanteil in der öffentlichen Verwaltung (44.3%)³. Betrachtet man nur die Männer, liegt der Teilzeitanteil in der Kantonsverwaltung Graubünden 2025 bei 21.3% (2021: 14.3%) gegenüber 24,1% der öffentlichen Verwaltung CH. Die Frauen der Kantonsverwaltung Graubünden arbeiten zu 64.0% in Teilzeit (2021: 59,9%), was wiederum leicht höher ist als der CH-Wert (63.5%).

Verteilung der unterschiedlichen Pensen bei Frauen und Männern

Die Höhe der Pensen gibt einen Hinweis darauf, wie gut die Personen ihre Vereinbarkeit umsetzen können. Betrachtet man die Beschäftigungsgrade der Mitarbeitenden nach Geschlecht, zeigt sich folgendes Bild:

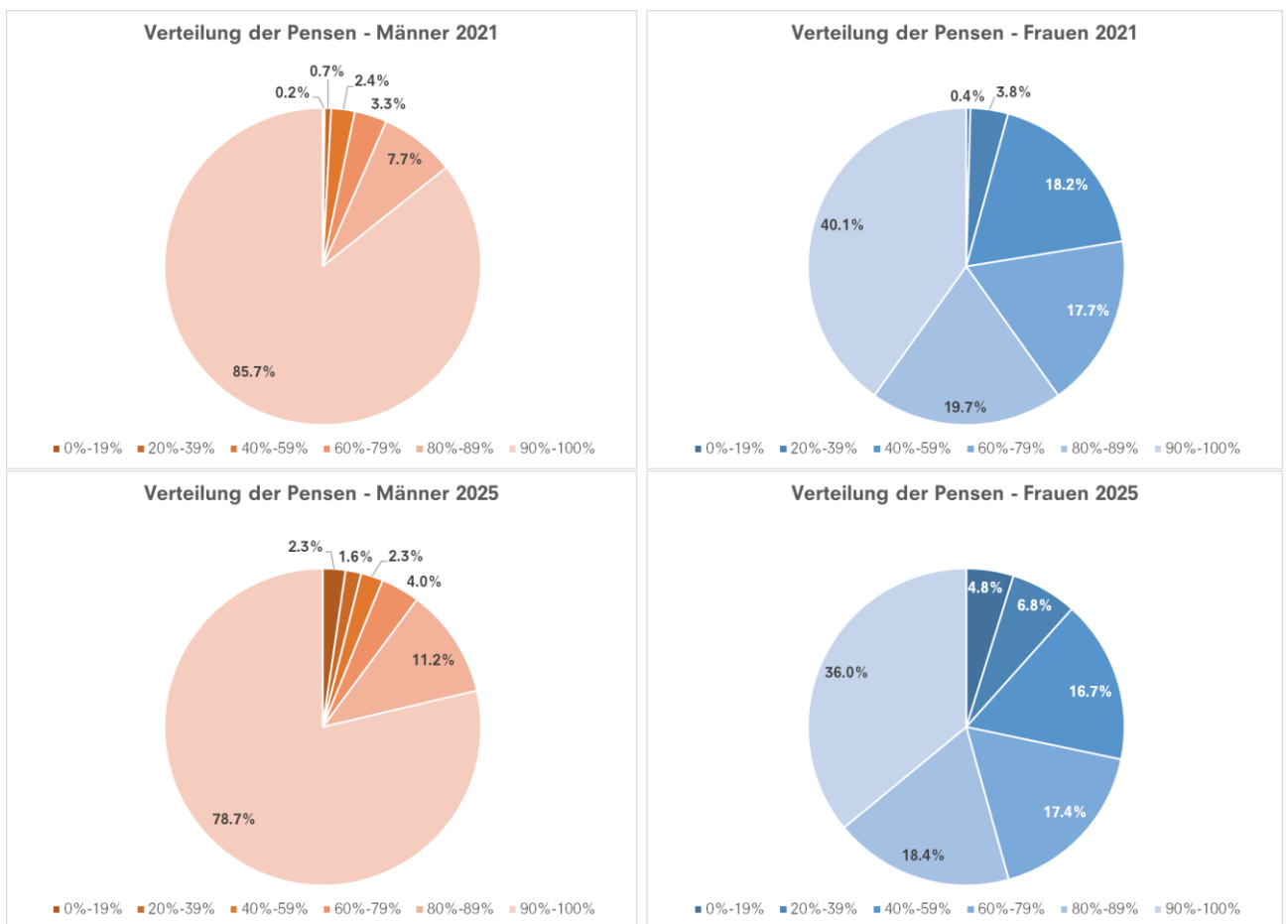


Abbildung 6 Verteilung Beschäftigungsgrad nach Geschlecht in der Gesamtverwaltung. Oben sind die Resultate aus dem Jahr 2021, unten vom Jahr 2026. In Blau (rechts) die Kennzahlen zu den Frauen, in Rot (links), diejenigen der Männer.

Wie im Jahr 2021 zeigt sich eine grössere Diversität bei den Pensen von Frauen wie von Männern (Abbildung 6. Bei den tiefen Pensen (bis 40%) ist dies allerdings ein Effekt der geänderten Datenerhebung (siehe oben) und daher ist diese Änderung mit Vorsicht zu geniessen. Die grösste Veränderung bei den Männern findet sich beim Pensum von 90%-100%: neu arbeiten 78.8% in diesem Pensum, was einer Abnahme von 7%

³ Bundesamt für Statistik

entspricht. Auf der anderen Seite ist bei den Männern mit Pensum zwischen 80% und 89% ein deutlicher Anstieg zu erkennen: neu arbeiten 11.2% aller Männer mit diesem Pensum (Veränderung von 3.5%). Bei den Frauen sind die Veränderungen bei den Pensum bis 20%, resp. 40% zu finden, welche wie erwähnt nicht eindeutig interpretiert werden können sowie bei einer Reduktion der Vollzeitstellen (90-100%) um 4.1% (2026: 36.0%, 2021: 40.1%).

Altersverteilung nach Geschlecht

Die Altersverteilung nach Geschlecht gibt einen Hinweis auf mögliche Unterschiede in den Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation (Abbildung 7).

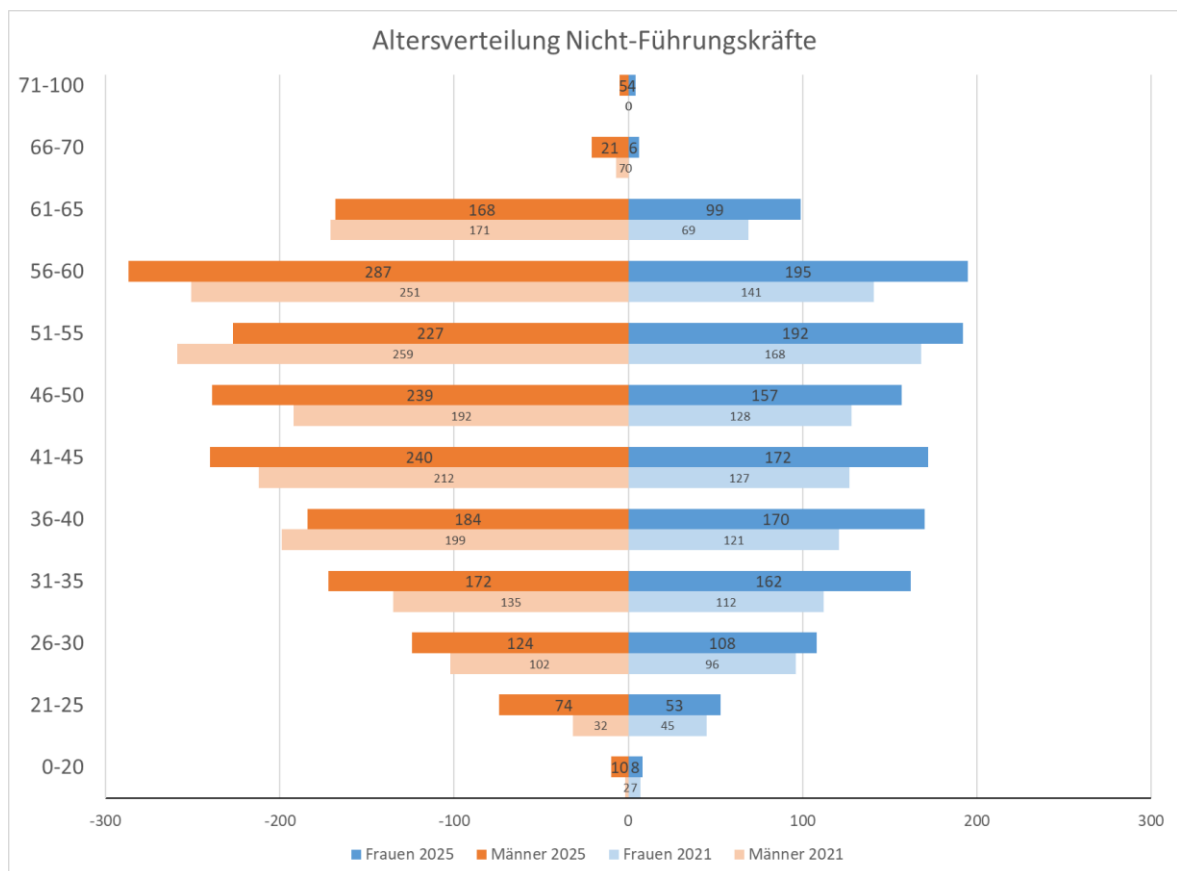


Abbildung 7 Altersverteilung Mitarbeitende ohne Führungsfunktion nach Geschlecht und Jahr. Frauen sind in Blau dargestellt, Männer in Orange.

Wie schon über den gesamten Personalbestand ist auch bei den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion der Frauenanteil geringer als jener der Männer (über alle Altersgruppen: 43% Frauen). Dies gilt auch für jede einzelne Altersklasse. Am geringsten ist die Untervertretung der Frauen in den 3 Altersklassen 26-30 (47% Frauen), 31-35 (49% Frauen) und 36-40 (48% Frauen). Gerade die Phase des Eltern-Werdens zeigt in dieser Verteilung bei beiden Geschlechtern keinen «Knick», so dass davon auszugehen ist, dass die Familiengründung sich nicht negativ auf die Erwerbsbeteiligung auswirkt. Im Vergleich zu 2021 zeigt sich eine leichte Verschiebung hin zu mehr Frauen, insbesondere in den jüngeren und mittleren Altersgruppen.

Altersverteilung in Führungspositionen nach Geschlecht

Gleiches wie für die Altersverteilung generell gilt für die Altersverteilung in Führungspositionen (Abbildung 8). Die Altersverteilung nach Geschlecht gibt einen Hinweis auf mögliche Unterschiede in den Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation.

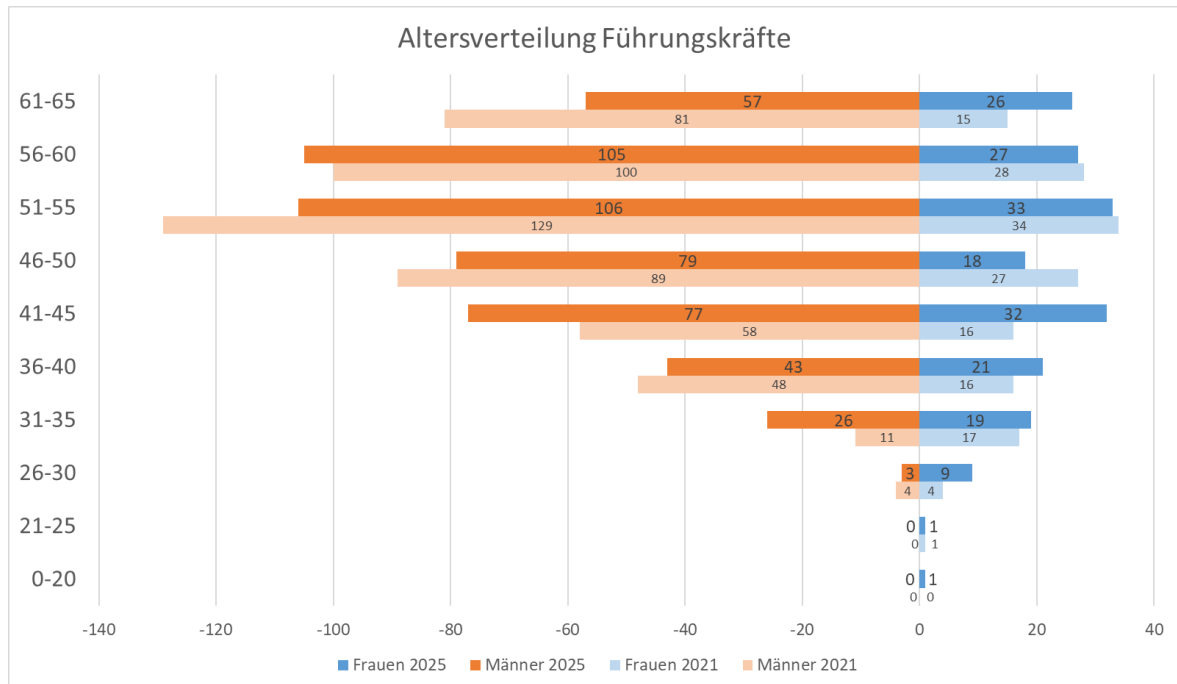


Abbildung 8 Altersverteilung Mitarbeitende mit Führungspositionen nach Geschlecht und Jahr. Frauen sind in Blau dargestellt, Männer in Orange.

Im Vergleich zu 2021 zeigt sich ein leichter Anstieg des Frauenanteils. Die Verteilung zeigt insgesamt einen deutlich höheren Männeranteil in den Führungsebenen mit nur 27.4% Frauen – gerade auch im Vergleich zum Nicht-Kader (Abbildung 7). Auffällig ist, dass die stärksten Altersgruppen (51-60 Jahre) zugleich den niedrigsten Frauenanteil aufweisen. Umgekehrt sind die jüngeren Führungskräfte zwischen 31 und 40 Jahren etwas ausgewogener besetzt (40 Frauen versus 69 Männer). Es gibt einen «Knick» bei den Frauen im Alter von 46-50 Jahren, welcher nicht mit der Phase des Elternwerdens zusammenhängen muss. Für das Jahr 2025 fällt auf, dass in den untersten Altersgruppen bis 30 Jahre die Frauen neu übervertreten sind.

Lebensmodelle

Einen weiteren Hinweis auf Gleichstellung und mangelnde Förderung der Vereinbarkeit geben die gelebten Lebensmodelle der Mitarbeitenden nach Geschlecht. Diese Auswertung kann nicht aus den Personaldaten gezogen werden. Sie stammt aus der Mitarbeitenden-Befragung, bei der das Merkmal «Lebensmodell» erhoben wurde.

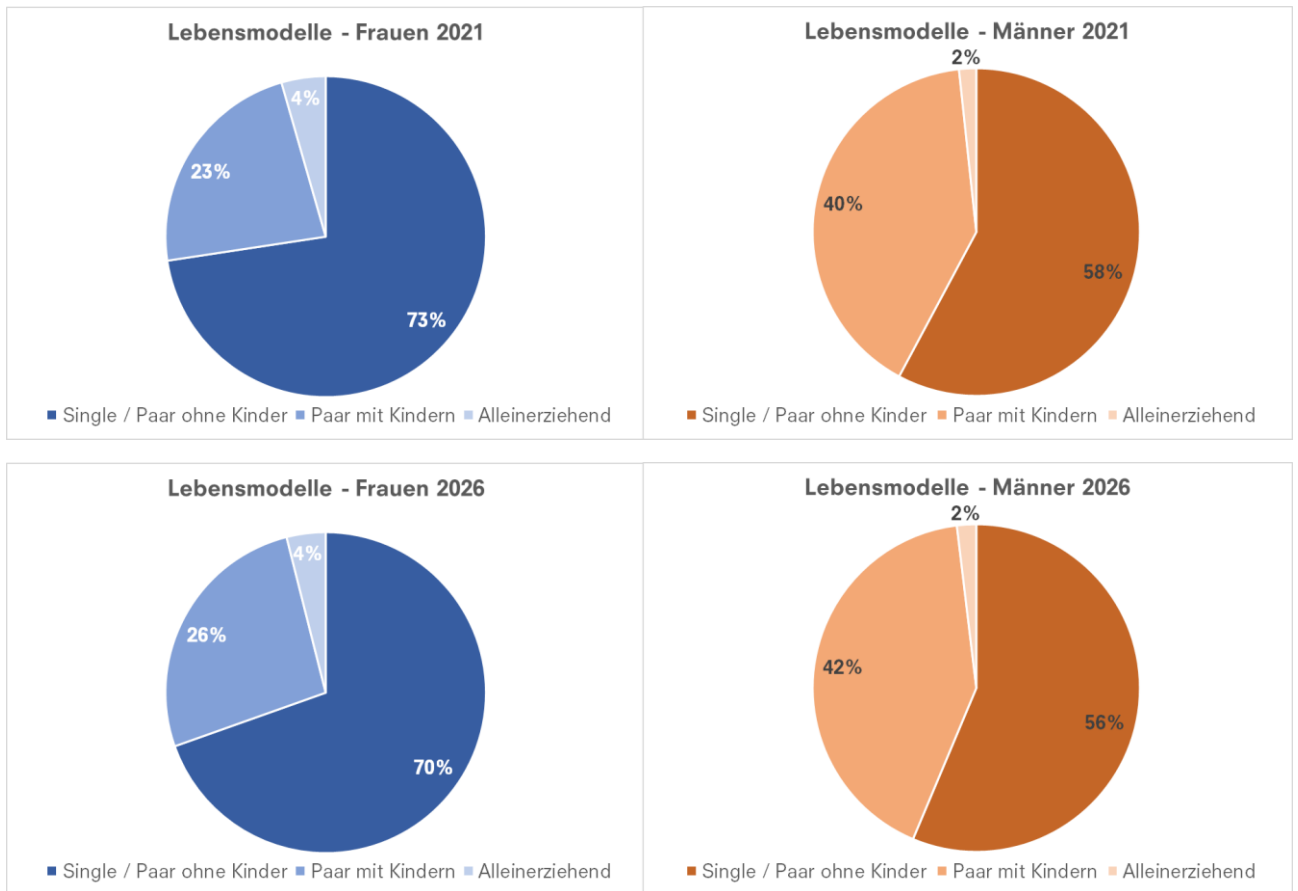


Abbildung 9 Lebensmodelle nach Geschlecht. Oben die Zahlen vom Jahr 2021, unten diejenigen vom Jahr 2026. Links und in blauer Färbung sind Frauen dargestellt, rechts und in oranger Färbung Männer.

Bei der Befragung 2026 waren 56% der männlichen kantonalen Mitarbeitenden alleinstehend oder in einer Partnerschaft ohne Kinder (2021: 58%). 42% der Männer leben in einer Partnerschaft mit Kindern (2021: 40%) und 2% sind alleinerziehende Väter. Bei den Frauen ist der Anteil alleinstehender oder in einer Partnerschaft ohne Kinder lebender mit 70% (2021: 73%) deutlich höher und jener in Partnerschaft mit Kindern mit 26% deutlich tiefer (2021: 23%). Wie schon 2021 sind 4% der weiblichen kantonalen Mitarbeitenden alleinerziehend. Gemäss diesen Zahlen scheint die Kantonsverwaltung Graubünden für Mütter weniger attraktiv zu sein als für Väter, wobei natürlich viele unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen.

Fazit

Der Frauenanteil in der Kantonsverwaltung Graubünden ist zwischen 2021 und 2025 gestiegen (36.0% auf 40.2%), bleibt aber weiterhin deutlich unter dem schweizweiten Durchschnitt. Besonders markant ist die Untervertretung in Führungsfunktionen: Im Kader liegt der Frauenanteil bei 27.4%, bei den Dienststellenleitenden sogar bei 11.9%. Die Analyse der einzelnen Dienststellen zeigt zudem, dass bei 15 Einheiten der Anteil eines Geschlechts unter 30% liegt – acht davon mit untervertretenen Frauen. Aber es

gibt auch 7 Dienststellen, bei denen weniger als 30% Männer angestellt sind. All dies weist darauf hin, dass eine systematische Förderung von Geschlechterausgewogenheit mehrheitlich weiterhin fehlt.

Beim Arbeitsmodell zeigt sich ein Anstieg des Teilzeitanteils auf 38.5%, wobei ein Teil dieses Anstiegs auf eine neue Erfassungsmethode zurückzuführen ist. Frauen arbeiten deutlich häufiger Teilzeit (46.0%) als Männer (21.3%). Die Pensenverteilung hat sich insgesamt diversifiziert, doch zeigen die Veränderungen bei tiefen Pensen methodische Einflüsse und sind nur eingeschränkt interpretierbar.

Über alle Altersklassen hinweg sind Frauen ausserhalb des Kaders nach wie vor weniger vertreten (43%), auch wenn die Verteilung in den Altersgruppen zwischen 26 und 40 Jahren relativ ausgeglichen ist. Im Kader ist die Geschlechterungleichheit stärker ausgeprägt, besonders in den Altersgruppen 51-60 Jahre. Jüngere Führungskräfte zeigen ein etwas ausgewogeneres Bild und bei den unter 30-jährigen sind Frauen erstmals in der Mehrheit. Zudem ist ein deutlicher Rückgang des Frauenanteils in der Altersgruppe 46-50 Jahre erkennbar. Die Basis für die zukünftige Gleichstellung scheint sich zu verbessern, die aktuelle Führungsebene bleibt aber männerdominiert.

Die Daten zum Familienstatus weisen darauf hin, dass die Kantonale Verwaltung Graubünden für Mütter weniger attraktiv zu sein scheint als für Väter: Während 42% der Männer in Partnerschaften mit Kindern leben, trifft dies nur auf 26% der Frauen zu. Gleichzeitig ist der Anteil der kinderlosen Frauen deutlich höher. Die Gründe dafür sind sicher nicht monokausal, deuten jedoch auf strukturelle Unterschiede in der Vereinbarkeit oder Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen hin.

Detailergebnisse aus den beiden Modulen Organisation und Mitarbeitende

Die Detailergebnisse werden für die beiden Analyseinstrumente (Modul 1 Organisation und Modul 3 Mitarbeitende) zusammengefasst und entlang der 6 Einflussfaktoren gemäss Modell UND anhand von 73 Einzelkriterien dargestellt⁴. Dabei wird jeweils zuerst das Kriterium genannt, kurz dessen Bedeutung für Gleichstellung und Vereinbarkeit erläutert und dann die aktuelle Situation (2026) beim Kanton und die Veränderung seit 2021 aufgezeigt. Zum Schluss des jeweiligen Unterkapitels wird – *kursiv* gedruckt – die Beurteilung 2021 und 2026 der Fachstelle UND, die auch im jeweiligen Kriterien-Titel schon dargestellt wird, abgegeben und begründet. Die Beurteilung gründet auf der Praxiserfahrung der Fachstelle UND, die auf der Analyse und Beratung von mehreren hundert Organisationen des öffentlichen und privaten Rechts beruht, darunter auch knapp 80 Betriebe, die mit dem Prädikat UND ausgezeichnet wurden. Diesen Fundus an Lösungen und Umsetzungen ziehen wir als «Best Practice» für die Bewertung hinzu. Die Beurteilung wird in folgender Skala als Stärke oder Herausforderung ausgedrückt:

- (++): Stärke
- (+): eher Stärke
- (n): neutral
- (-): eher Herausforderung
- (--): Herausforderung

Ergibt sich eine Veränderung der Beurteilung (im Vergleich zu 2021), sind der neue Wert und der Titel **fett** gedruckt

Einflussfaktor Zeit

Das Zeitmanagement ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Lebensgestaltung der Mitarbeitenden und damit auch auf die Gleichstellung der Geschlechter. Die Unterstützung seitens der Arbeitgeberin bezieht sich dabei vor allem auf das Volumen (Beschäftigungsgrad, Sollzeiten, Ferien, etc.), die Flexibilität und Autonomie der Mitarbeitenden, Möglichkeiten von Auszeiten, Weiterbildungen etc.

Wochenarbeitszeit (n)

Die reguläre Wochenarbeitszeit entscheidet direkt über die für Ausserberufliches verbleibende Zeit und ist daher zentral für die Vereinbarkeit.

Die ordentliche Wochenarbeitszeit beträgt 42 Stunden bei einem Vollzeitpensum. Tatsächlich arbeiten die Mitarbeitenden jedoch 43 Stunden, um zusätzliche fünf freie Tage im Jahr zu gewähren. Davon sind 2.5 Tage fix im Kalender vorgegeben, wähen die übrigen 2.5 Tag frei gewählt werden können.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Wochenarbeitszeit wird von der Fachstelle UND als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Bei einigen Verwaltungen und verschiedenen Unternehmen liegen die Wochen-Stunden unter 42.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

⁴ Einige der 84 Kriterien sind zusammengefasst

Feriendauer (n)

Die Feriendauer bestimmt die Zeit, die in längeren Einheiten für Ausserberufliches genutzt werden kann. Damit werden viele Aktivitäten im ausserberuflichen Bereich erst möglich.

Die Feriendauer wurde mit der Revision des Personalgesetzes auf den 1. Januar 2023 wie folgt neu geregelt:

- 5 Wochen für alle Mitarbeitenden bis 49 Jahre (vorher 4 Wochen)
- 6 Wochen für Mitarbeitenden ab 50 Jahre (vorher 5 Wochen bis 59 Jahren und 6 Wochen ab 60 Jahren)

Beurteilung = (n-): Das Kriterium Feriendauer wird von der Fachstelle UND als neutral beurteilt. Mit der Gesetzesrevision hat man sich den in der Privatwirtschaft gängigen Lösungen genähert.

Die Beurteilung hat sich gegenüber der Beurteilung 2021 (-) verbessert.

Bildungszeit (++)

Gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden fördern deren berufliche und persönliche Entwicklung sowie die Arbeitsmarktfähigkeit. Kann die Aus- und Weiterbildung voll oder teilweise zulasten der regulären Arbeitszeit getätigt werden, ist dies ein zusätzlicher Beitrag an die Vereinbarkeit der Lebensinhalte.

Die Aus- und Weiterbildung ist in der PV (Art. 62 bis 66) geregelt. Bei der Anrechnung von Arbeitszeit wird nach Interessengraden unterschieden:

- Liegt die Aus- und Weiterbildung im überwiegenden Interesse des Kantons, werden die gesamten Lohnkosten übernommen.
- Liegt sie im beidseitigen Interesse, können bis zu 100% der Lohnkosten übernommen werden.
- Liegt die Aus- und Weiterbildung ausschliesslich im privaten Interesse, werden keine Lohnkosten getragen.

Der Entscheid liegt bei der Dienststelle nach Anhörung des Personalamtes. Belegen Mitarbeitende während des Dienstaltersurlaubs eine Aus- oder Weiterbildung, kann der Kanton pro Urlaubstag bis zu einem Maximum von 30 Tagen zusätzliche bezahlte Aus- und Weiterbildungstage gewähren.

Zur Frage, wie gut sich die Mitarbeitenden in der Aus- und Weiterbildung gefördert fühlen, sagen die Umfrage-Teilnehmenden (Abbildung 10):

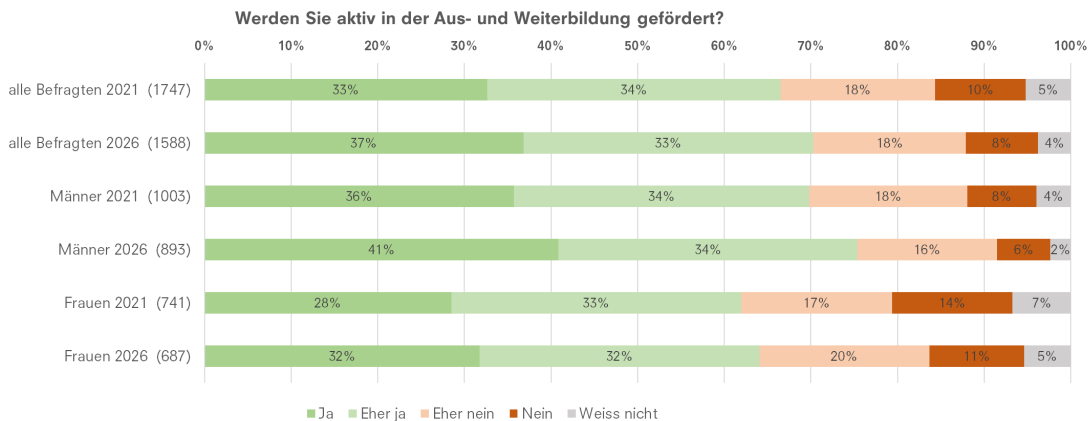


Abbildung 10 Förderung Aus-/Weiterbildung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht).

37% der Befragten fühlen sich gut, 33% eher gut, 18% eher nicht und 8% nicht gefördert. Dies stellt gegenüber 2021 eine leichte Verbesserung dar. Die Frauen zeichnen nach wie vor ein leicht schlechteres Bild als die Männer.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Bildungszeit wird von der Fachstelle UND als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Dies rührt u.a. daher, dass Weiterbildungen unabhängig von Dienstalster und Beschäftigungsgrad gewährt werden und folglich Teilzeitmitarbeitende nicht schlechter gestellt sind.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Beschäftigungsgrad (n)

Ein wichtiges Kriterium für eine gute Vereinbarkeit ist die Möglichkeit der Mitarbeitenden, den von Ihnen gewünschte Beschäftigungsgrad wählen und bei Bedarf (temporär oder dauerhaft) anpassen (Reduktion oder Erhöhung) zu können. Voraussetzung für die Wahl des Beschäftigungsgrades ist, dass bei den einzelnen Stellen Spielräume für den Beschäftigungsgrad bestehen. Dabei kommt es weniger auf die absolute Höhe des Pensums einer Stelle an (z.B. 100%-Stelle oder 20%-Stelle), sondern auf die Breite des Spielraums (z.B. von 40% bis 100%), die der Betrieb für die Stelle gewähren kann. Betriebseinheiten mit vielen Mitarbeitenden haben hier oft mehr Möglichkeiten, weil gleiche Funktionen mehrfach vorkommen.

Eine Anpassung des Beschäftigungsgrades ist in der kantonalen Verwaltung grundsätzlich möglich und benötigt keinen speziellen Grund wie etwa Elternschaft oder die Betreuungspflicht für Angehörige, sodass alle Mitarbeitenden prinzipiell gleichbehandelt werden. Mit der Revision des Personalgesetzes per 1. Januar 2023 und der entsprechenden Anpassung der Personalverordnung besteht für Eltern neu bei Geburt oder Adoption von Kindern der Anspruch, den Beschäftigungsgrad um maximal 20% zu reduzieren und ihn innerhalb von 3 Jahren dann wieder auf den ursprünglichen Beschäftigungsgrad anzupassen.

Die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate schätzen ihre Möglichkeiten zur Gewährung von Spielräumen beim Beschäftigungsgrad wie folgt ein (Abbildung 11):

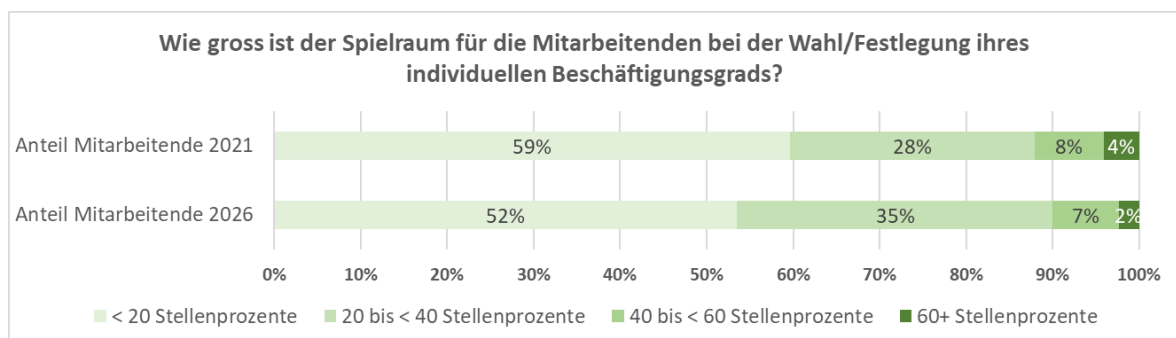


Abbildung 11 Spielraum Wahl/Festlegung Beschäftigungsgrad (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft / der Spielraum gegeben ist.).

Bei 52% der Mitarbeitenden (2021: 59%) können beim Beschäftigungsgrad nur kleinere Spielräume von unter 20% gewährt werden, also kann z.B. nicht von 100% auf 80% reduziert werden: Viele Funktionen sind in den einzelnen Dienststellen und Departementssekretariaten nur mit einer (Voll- oder Teilzeit-) Stelle dotiert. Oft spielt hier aber auch der Budgeteffekt in dem Sinne eine Rolle, als dass Budgets verloren gehen, wenn Stellen längerfristig nicht gemäss vorgesehenen Stellenprozenten besetzt sind. Ein Spielraum von 20% bis 40% ist nach Einschätzung der Leitenden für 35% der Mitarbeitenden (2021: 28%) möglich. Einige wenige Dienststellen / Departementssekretariate (9%) nennen einen recht grossen Spielraum von 40% und mehr bei den möglichen Beschäftigungsgraden.

Die Befragung der Mitarbeitenden (Abbildung 12) nach dem Wunschpensum zeigt folgendes Bild:

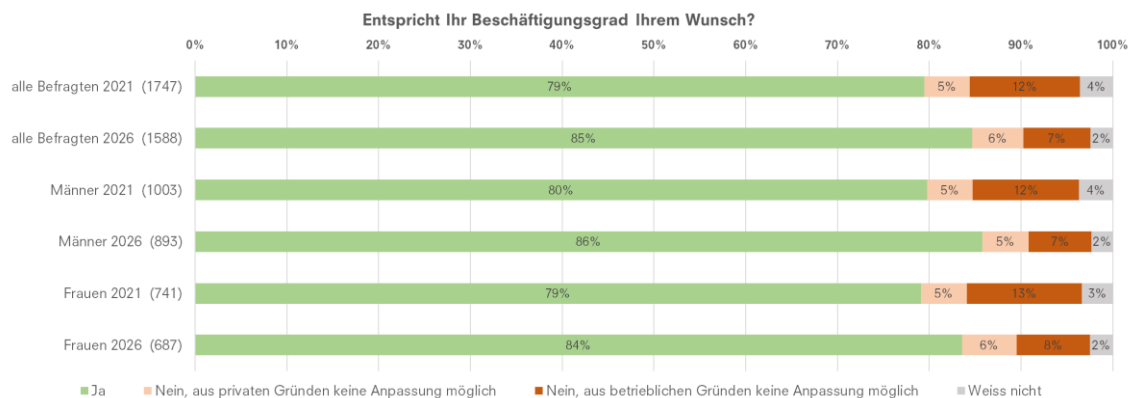


Abbildung 12 Befragung Mitarbeitende nach Wunschpensum (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

7% der Mitarbeitenden (Männer 7%, Frauen 8%) sagen, dass sie aus betrieblichen Gründen nicht den von ihnen gewünschten Beschäftigungsgrad haben. Diese Werte sind besser als im 2021 (12% bzw. 13%).

Beurteilung = (n): Das Kriterium Spielraum beim Beschäftigungsgrad wird von der Fachstelle UND gesamthaft neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Viele Organisationen des UND-Benchmarks bieten deutlich höhere Spielräume. Der Wert von 7% Mitarbeitenden, die aus betrieblichen Gründen nicht ihren gewünschten Beschäftigungsgrad haben, hat sich verbessert.

Die Bewertung hat sich gegenüber 2021 verbessert (-).

Autonomie Arbeitstage (n)

Je autonomer die Mitarbeitenden die Tage, an denen sie ihrem Erwerb nachgehen, selbst wählen und auch kurzfristig wechseln können, desto einfacher kann der Beruf mit den anderen Lebensinhalten koordiniert werden. Dies betrifft vor allem Teilzeitmitarbeitende.

Vom Personalrecht her bestehen bei der Wahl der Arbeitstage wenige Vorgaben. Als ordentliche Arbeitstage gelten die normalen Arbeitstage ohne diejenigen, die auf Feiertage fallen. Die Festlegung der Arbeitstage der einzelnen Mitarbeitenden liegt bei den Leitenden der Dienststellen- und Departementssekretariate. Diese schätzen die Möglichkeiten für ihre Mitarbeitenden wie folgt ein (Abbildung 13):

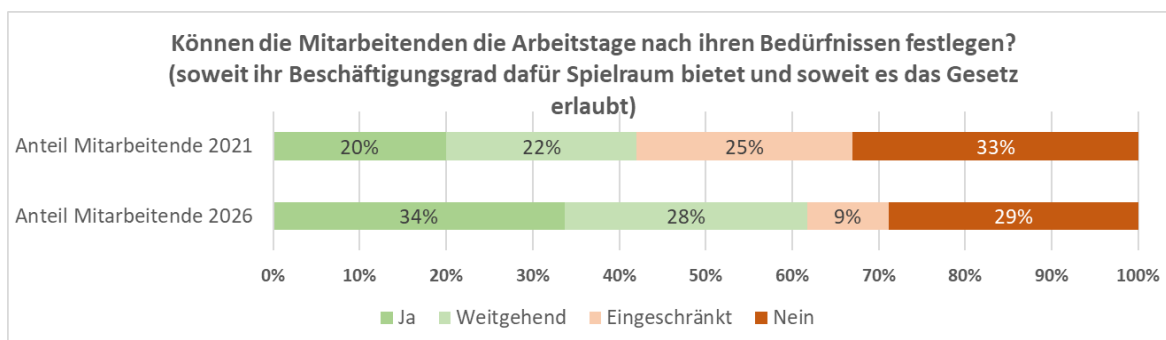


Abbildung 13 Festlegen Wochentage (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Die Spannweite der Antworten ist relativ hoch: Es gibt Dienststellen / Departementssekretariate mit einem sehr hohen Anteil an Mitarbeitenden, die sehr autonom sind, aber auch solche Dienststellen / Departementssekretariate mit einem tiefen Anteil oder gar keinen Mitarbeitenden, die ihre Arbeitstage selbst bestimmen können (Details nicht in der Abbildung gezeigt). Die Einschätzung der Leitenden hat sich insgesamt aber um einiges verbessert: 34% bzw. 28% aller Mitarbeitenden können ganz oder weitgehend die Arbeitstage nach ihren Bedürfnissen festlegen (Befragung 2021: 20% bzw. 22%).

Bei der grundsätzlichen Wahl des Arbeitstages (Abbildung 13) zeigt sich ein weniger positives Bild als bei den kurzfristigen Wechselmöglichkeiten (Abbildung 14).

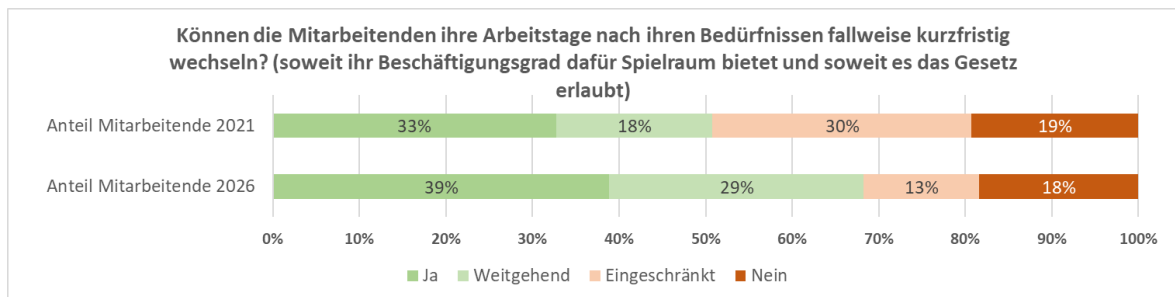


Abbildung 14 Wechsel Arbeitswochentage (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Besonders flexibel sind jene Dienststellen / Departementssekretariate, die keinen Schichtbetrieb oder wenig bis keinen Kundenkontakt haben (Details nicht in der Abbildung gezeigt). Insgesamt wurde aber auch bei dieser Frage besser bewertet als noch vor 5 Jahren: 39% bzw. 29% der Mitarbeitenden können die Arbeitstage ganz oder weitgehend kurzfristig wechseln (2021 waren es noch 33% bzw. 18%).

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt folgendes Bild:

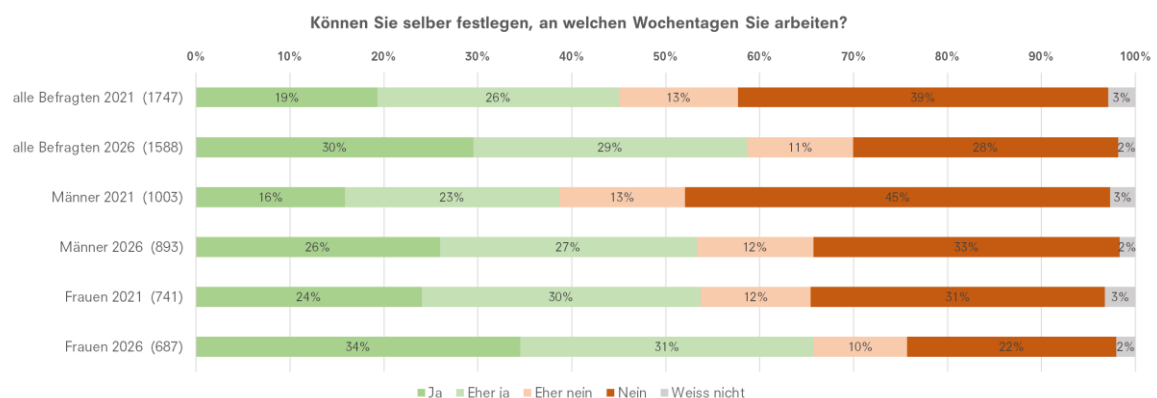


Abbildung 15 Festlegung Wochentage (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

39% der Mitarbeitenden sagen aus, dass Sie die Wochentage, an denen sie für den Kanton arbeiten, nicht (28%) oder schlecht (11%) selbst festlegen können. Bei den Frauen sind es weniger (22% bzw. 10%), was aber damit zusammenhängt, dass Frauen mehr in Teilzeit arbeiten und vor allem bei Teilzeitpensen die Festlegung der Arbeitstage von Relevanz ist. Diese Werte sind um einiges tiefer als in der Befragung 2021

Beurteilung = (n): Das Kriterium Autonomie Arbeitstage wird von der Fachstelle UND gesamthaft noch als eine gewisse Herausforderung der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Es bestehen je nach betrieblichen Anforderungen sehr grosse Unterschiede zwischen den Dienststellen / Departementssekretariate. Auch bei herausfordernden betrieblichen Rahmenbedingungen muss nach Lösungen gesucht werden, um diesen Aspekt zu verbessern.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (-) verbessert.

Autonomie Tagesarbeitszeiten (+)

Je autonomer die Mitarbeitenden die Tageszeiten, zu denen sie ihrem Erwerb nachgehen, selbst bestimmen und auch kurzfristig anpassen können, desto einfacher kann der Beruf mit den anderen Lebensinhalten koordiniert werden.

Die kantonale Verwaltung bietet verschiedene Arbeitszeitmodelle (siehe AzV) an:

- Fixe Arbeitszeiten
- Monatsarbeitszeit mit Gleit- und Blockzeiten und einem maximalen/minimalen monatlichen Saldo von +/- 50 Stunden (kann im Ausnahmefall auf +/- 100 Stunden erhöht werden)
- Jahresarbeitszeitmodell mit Gleit- und Blockzeiten und einem maximalen/minimalen jährlichen Saldo von +/- 50 Stunden (kann im Ausnahmefall auf +/- 100 Stunden erhöht werden)

Die grosse Mehrheit der Dienststellen / Departementssekretariate verwendet das Jahresarbeitszeitmodell. Bei den relativ wenigen Dienststellen / Departementssekretariate mit Schichtbetrieb kommt meist das Modell mit fixen Arbeitszeiten zum Einsatz. Die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate schätzen die Möglichkeiten für Ihre Mitarbeitenden wie folgt ein:

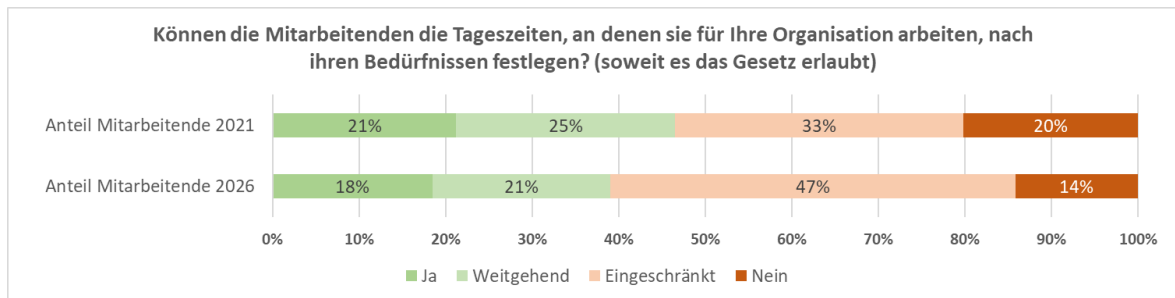


Abbildung 16 Festlegung Tageszeiten (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

14% aller Mitarbeitenden haben laut Einschätzung der Leitenden keine Wahlmöglichkeiten bei den Tagesarbeitszeiten. Dies ist weniger als 2021, als 20% der Mitarbeitenden keine Wahlmöglichkeiten hatten. Allerdings wird die freie (18%) oder weitgehende freie (21%) Wahl geringer eingeschätzt als 2021 (21% und 25%). Stark zugenommen hat der Anteil derjenigen, die eine eingeschränkte Wahlmöglichkeit haben (neu 47%).

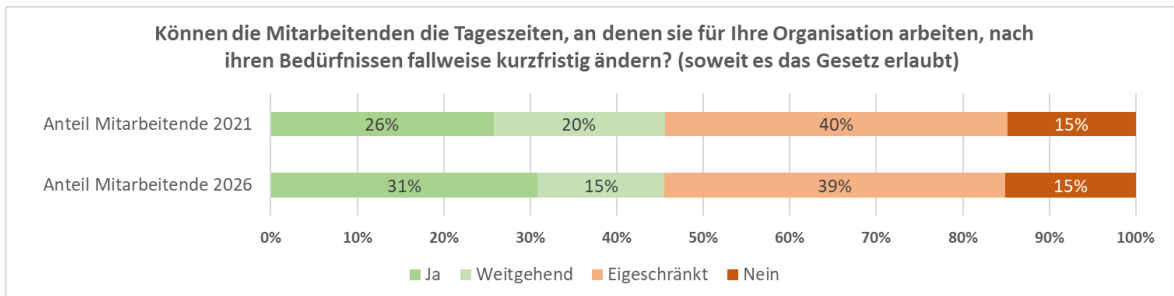


Abbildung 17 Ändern Tageszeiten (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Beim Wechsel der Tagesarbeitszeiten (Abbildung 17) hat sich die Einschätzung der Leitenden kaum verändert: Nach wie vor können 15% aller Mitarbeitenden die Tagesarbeitszeiten nicht, resp. 39% eingeschränkt kurzfristig ändern.

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt folgendes Bild (Abbildung 18):

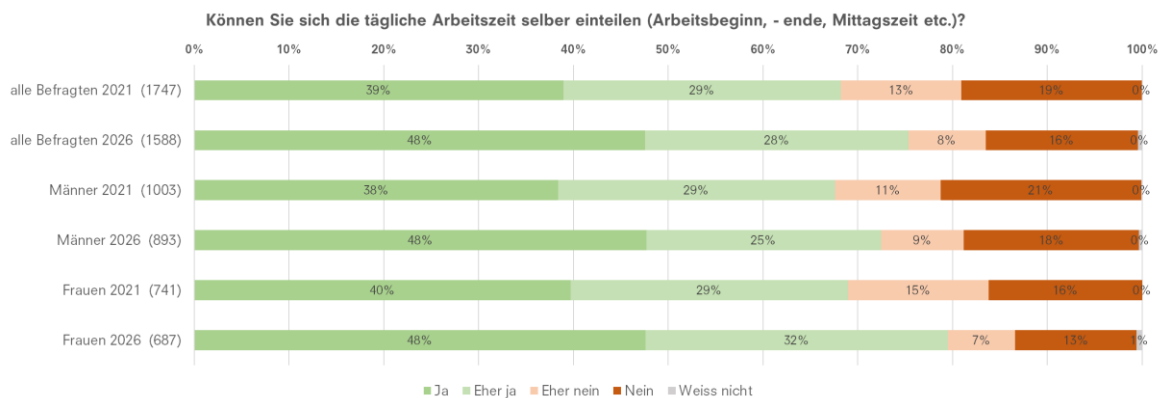


Abbildung 18 Einteilung Arbeitszeit (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Die Mehrheit der Mitarbeitenden (76%) kann die Tagesarbeitszeiten mehr oder weniger selbst festlegen (2021: 68%). 16% können die tägliche Arbeitszeit gar nicht, 8% eher nicht selber bestimmen. Insgesamt beurteilten die Mitarbeitenden diese Frage etwas positiver als 2021.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Autonomie Arbeitszeiten wird aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeitenden-Befragung von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Erwartung Erreichbarkeit (+)

Wie stark die Mitarbeitenden über ihre eigene Erreichbarkeit bestimmen können, ist zentral für das "Boundary Management". Es bezeichnet den Umgang mit der Abgrenzung zwischen den Lebensinhalten. Abgrenzungsbedürfnisse und -strategien sind individuell unterschiedlich, weshalb äussere Erwartungen an die Erreichbarkeit die Vereinbarkeit der einzelnen Mitarbeitenden mehr oder weniger stark beeinträchtigen können.

Die Erwartung an die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden ausserhalb der Arbeitszeit wird auf der Ebene der Dienststellen und Departementssekretariate geregelt und ist funktionsabhängig. Die Leitenden der

Dienststellen und Departementssekretariate schätzen die Erwartung an die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden wie folgt ein:

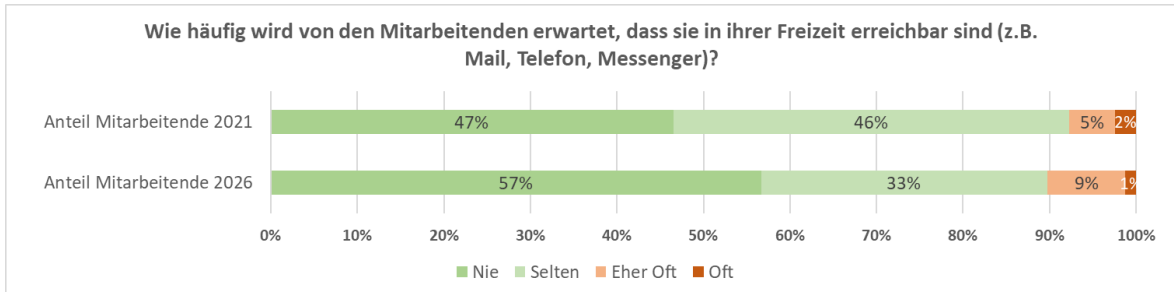


Abbildung 19 Erreichbarkeit in der Freizeit (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Vom Gros der Mitarbeitenden (90%) wird nicht oder nur ausnahmsweise erwartet, dass sie ausserhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sind. Von 57% der Mitarbeitenden wird gar nicht erwartet, dass sie erreichbar, was eine Verbesserung gegenüber 2021 darstellt (47%). 33% sollten selten erreichbar sein (2021: 46%). Der Anteil der Mitarbeitenden, die eher oft erreichbar sein sollten, ist von 5% auf 9% gestiegen.

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt ein verbessertes Bild:

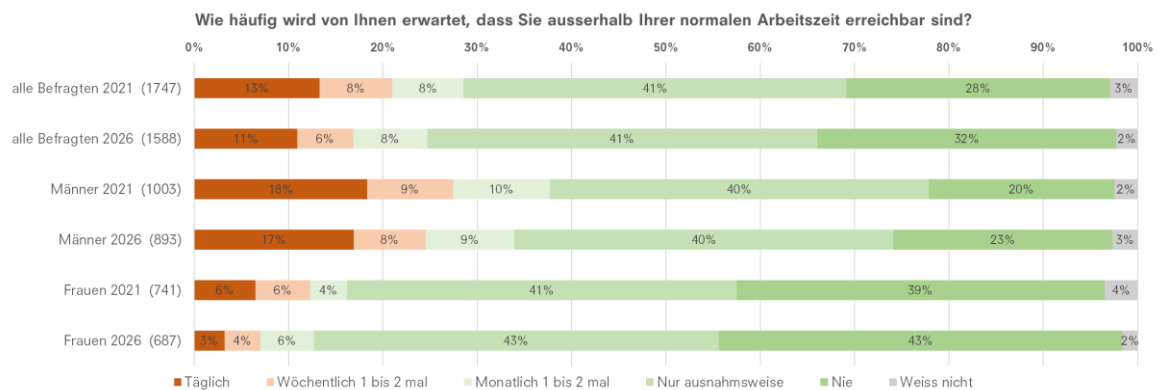


Abbildung 20 Erreichbarkeit ausserhalb der normalen Arbeitszeit (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

11% (2021: 13%) aller Befragten sagen, dass von Ihnen erwartet wird, dass sie täglich ausserhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar sind, 8% (2021:6%) sagen wöchentlich 1- bis 2-mal. Bei den befragten Frauen ist die Erwartung an die Erreichbarkeit deutlich geringer (6% und 6%), was wohl einerseits damit zu tun hat, dass mehr Frauen Teilzeit arbeiten und andererseits damit, dass weniger Frauen in Kaderpositionen sind.

Beurteilung = (+): Die Erwartung an die Erreichbarkeit ausserhalb der Arbeitszeit wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen gehen noch weiter und schaffen z.T. noch bewusster eine Kultur der Trennung von Beruf und Privatleben und stützen diese über klare Regelungen (z.B. Umgang mit E-Mail am Wochenende).

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Dauer Mutterschaftsurlaub (n)

Die Dauer des Mutterschaftsurlaubs ist entscheidend dafür, wie gut sich Beruf und Familie nach der Geburt vereinbaren lassen und welche familiären Strukturen sich für die künftige Lebensgestaltung herausbilden können. Kinderbetreuung ist ein zentrales Thema von Vereinbarkeit und Gleichstellung.

Der offizielle, bezahlte Mutterschaftsurlaub beträgt 16 Wochen. Zur Verlängerung des Mutterschaftsurlaubs besteht die Möglichkeit von unbezahltem Urlaub (PV Art. 55). Die Bewilligung ist in der Kompetenz der Dienststelle. Der Urlaub für Adoption liegt mit der Änderung der Personalverordnung per 1. Januar 2026 neu bei 13 Tagen (vormals 5 Tage).

Beurteilung = (n): Das Kriterium Dauer des Mutterschaftsurlaubs wird von der Fachstelle UND gesamthaft weder als besondere Stärke noch als Herausforderung der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Sie liegt 2 Wochen über der bundesgesetzlichen Regelung von 14 Wochen. 16 Wochen haben auch diverse andere öffentliche Verwaltungen, z.T. noch mehr. Ein Anrecht auf (unbezahlte) Verlängerung besteht nicht.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Dauer Vaterschaftsurlaub (n)

Die Dauer des Vaterschaftsurlaubes ist entscheidend dafür, wie gut sich Beruf und Familie nach der Geburt vereinbaren lassen und welche familiären Strukturen sich für die künftige Lebensgestaltung herausbilden können. Kinderbetreuung ist ein zentrales Thema von Vereinbarkeit und Gleichstellung.

Der offizielle, bezahlte Vaterschaftsurlaub beträgt mit der Änderung der Personalverordnung seit dem 01. Januar 2026 13 Tage, für die Geburt eines Kindes (vormals 10 Tage) oder die Aufnahme des Kindes bei Adoption (vormals 5 Tage). Zur Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs besteht die Möglichkeit von unbezahltem Urlaub (PV Art. 55). Die Bewilligung ist in der Kompetenz der Dienststelle. Ein Anrecht auf (unbezahlte) Verlängerung besteht nicht.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Dauer des Vaterschaftsurlaubs wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die Bundesverwaltung (4 Wochen) und diverse andere kantonale Verwaltungen bieten ihren Vätern grosszügigere Lösungen.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (-) verbessert.

Urlaub Angehörigenbetreuung/-pflege (-)

Viele Erwerbstätige müssen in ihrem privaten Umfeld Kinder oder Angehörige betreuen oder pflegen. Vor allem die Angehörigenbetreuung/-pflege stellt häufig eine Zusatzbelastung dar, die oft schwer planbar ist. Eine gute Vereinbarkeit mit dem Beruf ist deshalb besonders wichtig.

Der Kanton gewährt gemäss PV Art. 56 bei Krankheit eigener Kinder oder pflegebedürftiger Personen maximal 3 Tage pro Fall, ausser bei Kindern beschränkt auf 10 Tage im Jahr. Ein Anrecht auf Verlängerung dieses bezahlten Urlaubs besteht nicht. Eine solche kann aber gemäss PV durch das Departement nach Anhörung des Personalamtes in besonderen Fällen gewährt werden. Seit 1. Januar 2026 ist der Anspruch auf einen Urlaub von maximal 14 Wochen für pflegebedürftige, verunfallte oder schwer erkrankte Kinder in der PV umgesetzt, den es auf Bundesebene bereits seit 1.7.2021 gibt.

Die Befragung der Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

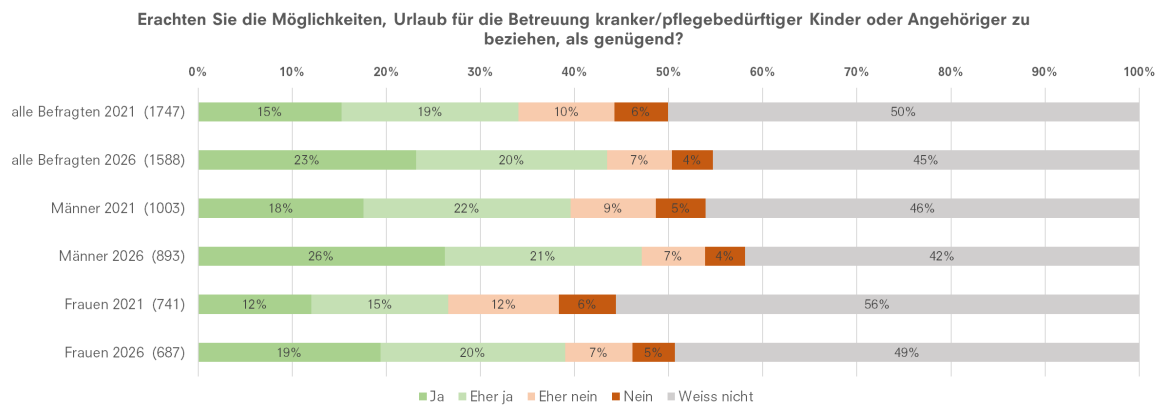


Abbildung 21 Antworten Betreuungsurlaub Angehörige (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

23% der Befragten erachten die Urlaubsmöglichkeiten für Angehörigenbetreuung/-pflege als genügend (2021: 15%) und 20% als eher genügend (2021: 19%). 7% bzw. 4% finden, die Möglichkeiten seien wenig oder ungenügend, was eine leichte Verbesserung gegenüber 2021 ist (10% und 6%). Ein grosser Teil der Befragten, nämlich 45% (2021: 50%) gaben «Weiss nicht» an. Einer der Gründe könnte sein, dass sie nicht betroffen sind und/oder es wirklich nicht wissen.

Beurteilung = (-): Die Dauer des Urlaubs für Angehörigenbetreuung/-pflege wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Es fehlen klar geregelte erweiterte Ansprüche, wie sie andere Organisationen der öffentlichen Hand kennen.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Unbezahlter Urlaub (+)

Unbezahlter Urlaub bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit von Auszeiten für persönliche Regeneration, Weiterentwicklung, soziales Engagement, zusätzliche Elternzeit etc. und trägt so massgeblich zu einer langfristigen Vereinbarkeit bei.

Der Kanton bietet generell die Möglichkeit von unbezahltem Urlaub (PV Art. 55), wobei in vereinfachter Form insgesamt 10 Tage pro Jahr als eine Art «Ferienkauf» bezogen werden können. Die Bewilligung ist in der Kompetenz der Dienststellen und Departementssekretariate.

Die Befragung der Mitarbeitenden zum unbezahlten Urlaub ergibt folgendes Bild:

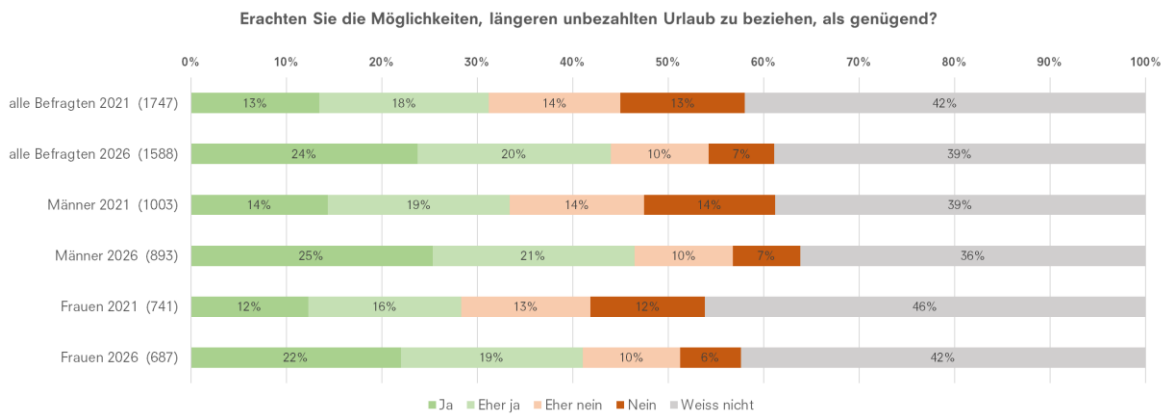


Abbildung 22 Unbezahlte Urlaube (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

44% (2021: 31%) der Befragten sind voll oder eher zufrieden mit den Möglichkeiten, unbezahlten Urlaub zu beziehen, 17% (2021: 29%) eher nicht oder nicht. 39% kennen die Möglichkeiten nicht. Die Männer beurteilen die Möglichkeiten etwas positiver (46% positive Nennungen, bei den Frauen 41%).

Beurteilung = (+): Das Kriterium unbezahlter Urlaub wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Es besteht die unkomplizierte Möglichkeit von Ferienkauf. Ausserdem ist unbezahlter Urlaub nicht an bestimmte Gründe geknüpft, sondern prinzipiell für alle möglich.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Mitgestaltung Einsatz-/Arbeitsplanung (+)

Wenn Mitarbeitende die Einsatzplanung (spezifisch im Schichtbetrieb) bzw. die Arbeitsplanung (in jedem Arbeitsverhältnis) beeinflussen können, eröffnet sich ihnen die Möglichkeit, Beruf und weitere Lebensinhalte gezielt nach ihren Bedürfnissen zu koordinieren, was die Vereinbarkeit erhöht.

Die Einsatz-/Arbeitsplanung liegt in der Kompetenz der Leitungen der Dienststellen und Departementssekretariate. Diese sehen die Mitgestaltungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeitenden wie folgt:

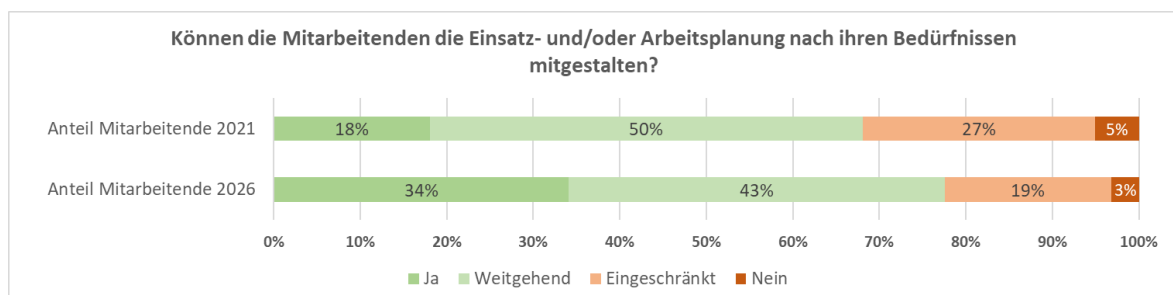


Abbildung 23 Einsatz-/Arbeitsplanung (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Nach Einschätzung der Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate können 77% der Mitarbeitenden die Planung gut mitgestalten (Abbildung 23), was eine Verbesserung gegenüber 2021 darstellt (68%).

Ein ähnliches Bild ergibt die Befragung der Mitarbeitenden (Abbildung 24):

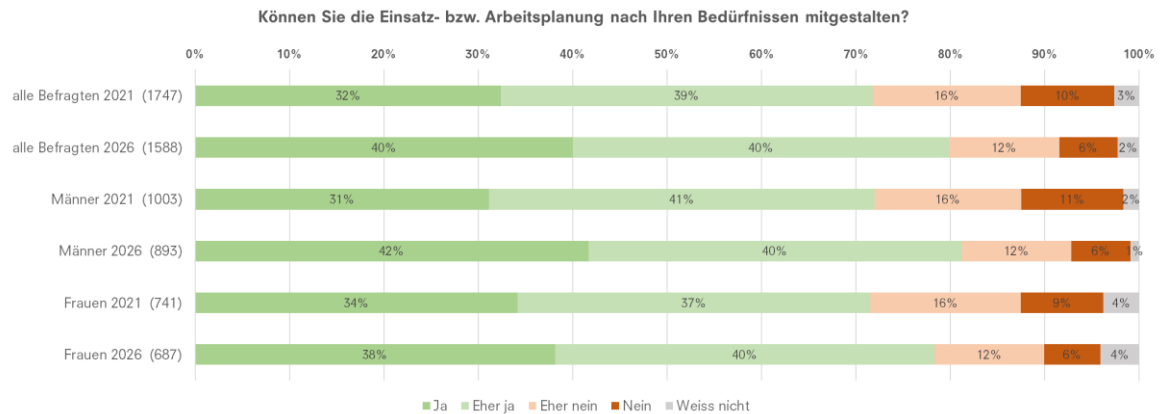


Abbildung 24 Mitgestaltung Einsatz-/Arbeitsplanung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

80% der Befragten können ihre Bedürfnisse gut einbringen (2021: 71%). Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe (Abbildung 24).

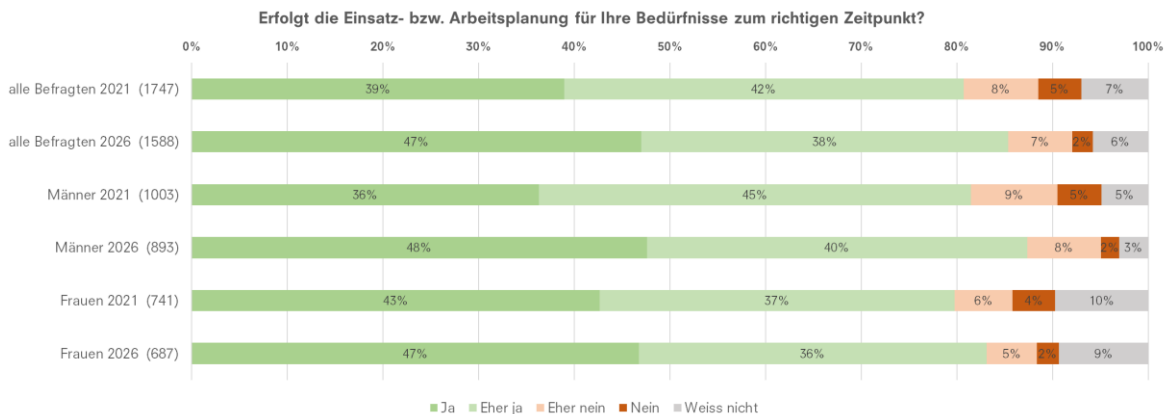


Abbildung 25 Zeitpunkt Einsatz-/Arbeitsplanung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Für 85% der Befragten stimmt der Zeitpunkt der Einsatz-/Arbeitsplanung (2021: 81%) Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe (Abbildung 25).

Beurteilung = (+): Das Kriterium Mitgestaltung der Einsatz-/Arbeitsplanung wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Gemessen an Best Practice sind die Werte gut bis sehr gut.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Ferienplanung (++)

Für die Koordination mit ausserberuflichen Verpflichtungen und Interessen (z. B. Schulferien, Ferienplan von Partnerin oder Partner, Termine für Aktivitäten) ist es für Mitarbeitende zentral, die Ferienplanung mitgestalten zu können.

Die Ferienplanung ist in der Kompetenz der Dienststellen und Departementssekretariate.:

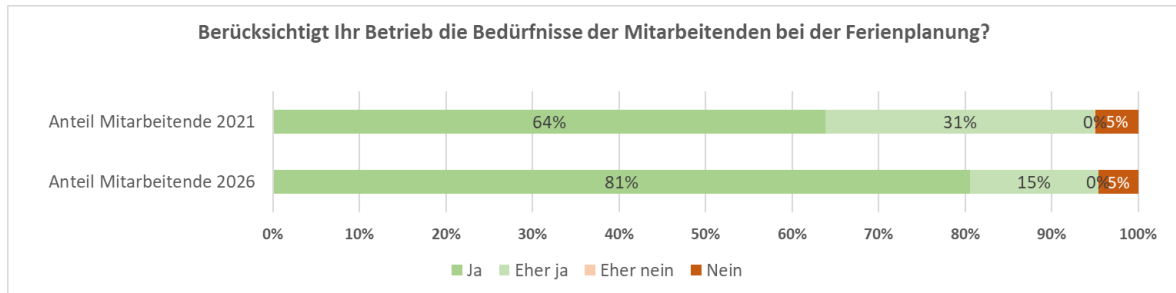


Abbildung 26: Ferienplanung Bedürfnisse Mitarbeitende (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Die Leitenden sind mehrheitlich der Meinung, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gut in die Ferienplanung einfließen (Abbildung 26)

Die Befragung der Mitarbeitenden bestätigt dieses Bild:

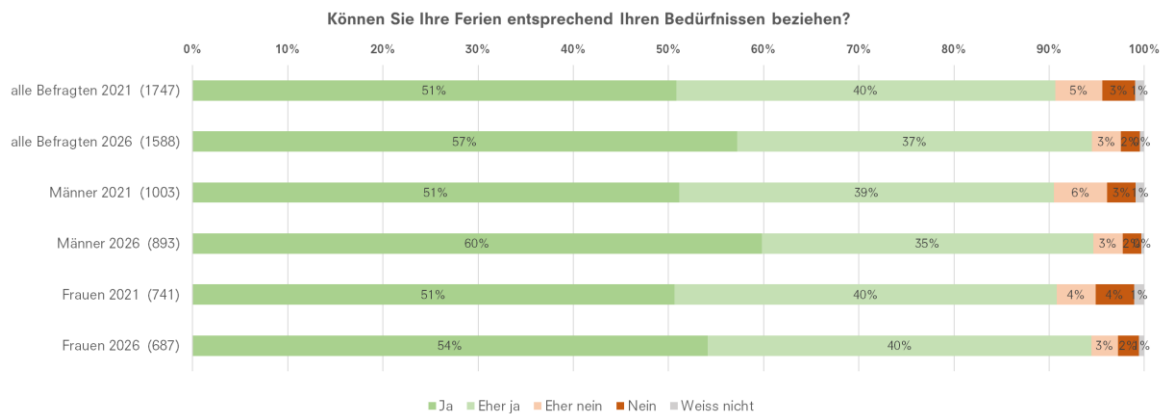


Abbildung 27: Ferienplanung Bedürfnisse (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Nur 2% der Befragten können die Ferien nicht nach ihren Bedürfnissen beziehen, 3% können dies eher nicht. Unterschiede nach Geschlecht gibt es kaum. Die überwiegende Mehrheit kann ihre Ferien nach ihren Bedürfnissen beziehen.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Ferienplanung wird von der Fachstelle UND gesamthaft als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Gemessen an Best Practice Unternehmen sind die Werte sehr gut.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 nochmals besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (++)

Kurzfristiger Freitagebezug (++)

Kurzfristige Freitage erlauben es, Beruf und ausserberufliche Aktivitäten auch dann konfliktfrei zu koordinieren, wenn ein langer Planungsvorlauf nicht zweckmässig oder gar nicht möglich ist (z. B. bei nicht vorhersehbaren familiären Ereignissen).

Der Bezug einzelner freier Tage (ob Kompensationen oder unbezahlte Tage) ist in der Kompetenz der Dienststellen und Departementssekretariate.

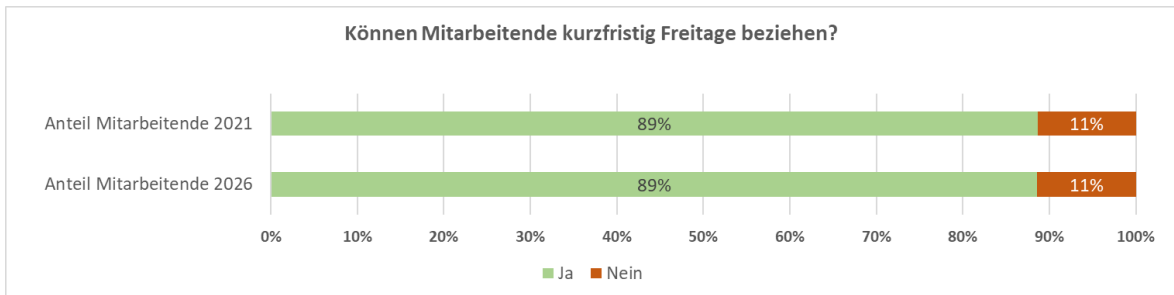


Abbildung 28: Bezug kurzfristiger Freitage (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Die Leitenden schätzen die Möglichkeiten der Mitarbeitenden, kurzfristig Freitage zu beziehen, als hoch ein (89%), was exakt der Einschätzung im Jahr 2021 entspricht (Abbildung 28). Schwierig ist dies vor allem in Schichtbetrieben mit festen Dienstplänen (nicht in der Grafik gezeigt). Wo möglich wird hier nach Abtauschmöglichkeiten im Team gesucht.

Die befragten Mitarbeitenden betrachten die Möglichkeiten als etwas weniger gut als die Leitenden, aber besser als im 2021:

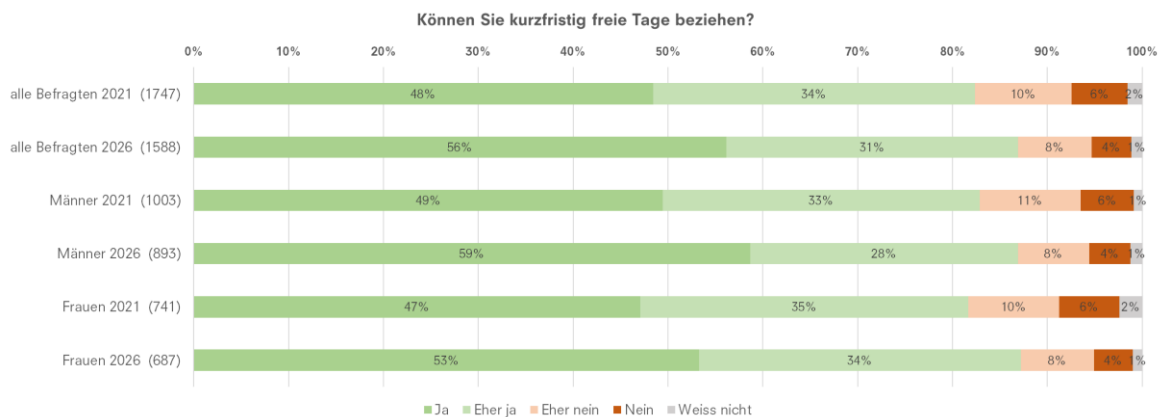


Abbildung 29: Bezug kurzfristiger Freitage (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

4% der Befragten haben keine, 8% eher keine Möglichkeit, kurzfristig Freitage zu beziehen. 87% der Befragten beurteilten diese Frage positiv, sie können (eher ja / ja) kurzfristig freie Tage beziehen. Unterschiede nach Geschlecht gibt es kaum.

Beurteilung = (++): Das Kriterium kurzfristiger Freitagebezug wird von der Fachstelle UND gesamthaft als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Gemessen an Best Practice sind die Werte sehr gut.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 nochmals besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (++)

Kurzabwesenheiten: (++)

Spontane Abwesenheiten sind für die Vereinbarkeit wichtig, wenn es um Unvorhergesehenes geht, z. B. kurzfristige ärztliche Termine oder Abholen eines Kindes.

Kurzfristige Absenzen werden auf der Ebene der Dienststellen und Departementssekretariate geregelt. Sie sind prinzipiell überall möglich, sofern Stellvertretungen organisiert werden können und der Betrieb aufrechterhalten wird (Bedienung Schalter etc.).

Die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate schätzen die Möglichkeiten Ihrer Mitarbeitenden wie folgt ein:

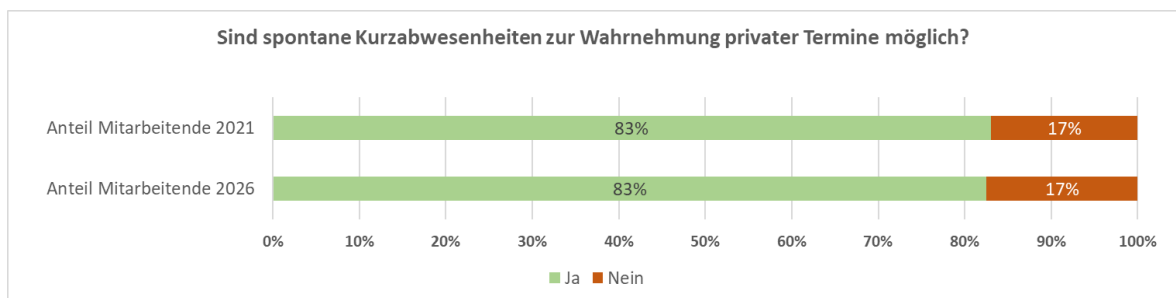


Abbildung 30: Spontane Kurzabwesenheiten (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Eine überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden (83%) kann gemäss Dienststellenleitungen - wie schon bei der Ersterhebung 2021 - gut spontan kurz abwesend sein (Abbildung 30).

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt folgendes Bild:

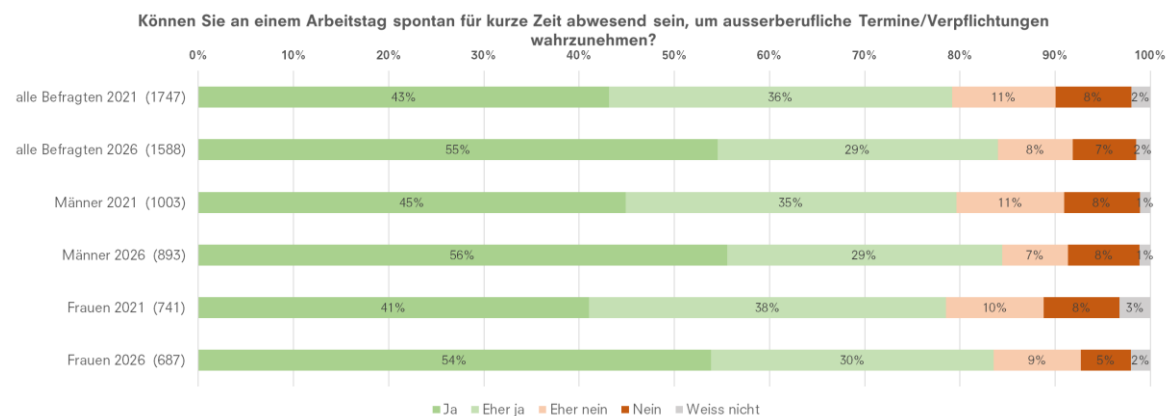


Abbildung 31: Kurzabwesenheiten (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Hier (Abbildung 31) ergeben sich leicht bessere Werte als im Jahr 2021: 7% der Befragten haben keine, 8% eher keine Möglichkeiten für kurze Absenzen. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur geringe.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Kurzabsenzen wird von der Fachstelle UND gesamthaft als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Gemessen an Best Practice sind die Werte sehr gut.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 nochmals leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck unverändert (++)

Zeiterfassung (+)

Die Erfassung der Arbeitszeit garantiert die Kontrolle des Zeitaufwands und schafft Klarheit zum Verhältnis von Zeitaufwand und finanzieller Gegenleistung. Zeit oder Geld lässt sich einfordern, wenn ein Missverhältnis entsteht. Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung basiert auch auf einem vordefinierten Zeitaufwand (Beschäftigungsgrad), Abweichungen lassen sich jedoch nicht oder nur schlecht nachweisen. Dies kann zu effektiver, nicht abgegoltener Mehrarbeit führen, was die Vereinbarkeit unmittelbar tangiert, insbesondere bei Teilzeitanstellungen («80% verdienen – 100% arbeiten»).

Mit Ausnahme der Leitenden und Stv. der Dienststellen und Departementssekretariate müssen gemäss AzV Art 14 alle Mitarbeitenden die Arbeitszeit erfassen.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Zeiterfassung wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Für die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden wird allfällige Mehrarbeit registriert und kann so zeitlich (in Ausnahmefällen auch finanziell) kompensiert werden.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Freiheiten Zeitsaldo (+)

Freiräume in Aufbau und Kompensation eines Zeitsaldos helfen Mitarbeitenden bei ihrer persönlichen Zeitplanung und damit die Vereinbarkeit positiv zu beeinflussen. Der Kompensationszeitraum entscheidet darüber, wie gut sich die Kompensation vorausplanen und grundsätzlich auf die kurz-, mittel- und langfristige Lebenssituation der Mitarbeitenden ausrichten lässt (Freizeit beziehen, wenn sie benötigt wird; Minus abbauen, wenn die persönlichen Kapazitäten da sind).

Das Jahresarbeitszeitmodell des Kantons arbeitet mit einem Saldo von maximal +/- 50 Stunden zu einem definierten Stichtag im Jahr. Beim Kompensationszeitpunkt sind die Mitarbeitenden – im Rahmen der betrieblichen Notwendigkeiten – weitgehend frei. In der Realität bestehen aber hier gewisse betriebliche Einschränkungen (saisonal unterschiedlicher Arbeitsanfall auf einzelnen Dienststellen / Departementssekretariate).

Die Befragung der Mitarbeitenden zu den Einflussmöglichkeiten auf den Zeitsaldo ergab folgendes Bild:

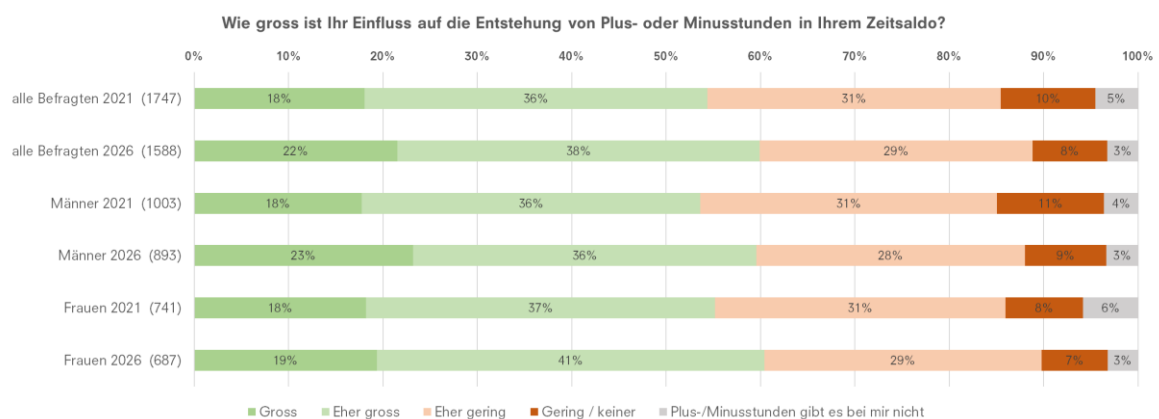


Abbildung 32: Antwort Einfluss Entstehung Plus-/Minusstunden (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Knapp zwei Drittel (60%) der Befragten können den Zeitsaldo mehr oder weniger selbständig beeinflussen, was eine leichte Verbesserung darstellt (2021: 54%). Umgekehrt können 37% (2021: 41%) dies schlecht oder gar nicht. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur geringe (Abbildung 32).

Zu den Kompensationsmöglichkeiten äussern sich die befragten Mitarbeitenden wie folgt (Abbildung 33):



Abbildung 33: Antwort Einfluss Kompensation Zeitsaldo (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Auch hier zeigt sich eine leichte Verbesserung: 86% (2021: 79%) der Befragten sind bei den Kompensationsmöglichkeiten voll oder mehrheitlich frei. Nur 4% (2021: 5%) der Befragten können nicht, 6% (2021: 10%) eher nicht bestimmen, wie und wann sie einen positiven Zeitsaldo kompensieren. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur geringe.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Freiheiten Zeitsaldo wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben z.T. grössere Spielräume (+/- Stunden) und höhere Autonomie bei Auf- und Abbau.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Einflussfaktor Ort

Den Ort der Lebensaktivitäten selbst bestimmen und optimieren zu können, stellt eine wichtige Voraussetzung für eine gute Vereinbarkeit der Lebensinhalte dar. Die Unterstützung seitens der Arbeitgeberin bezieht sich dabei vor allem auf die Voraussetzungen und Möglichkeiten zur Wahl des Arbeitsortes, aber auch auf die Möglichkeiten Nicht-Erwerbsaktivitäten räumlich gut mit der Erwerbsarbeit zu verbinden (Weg zur Arbeit, Pausenräume etc.).

Voraussetzungen für ortsungebundenes Arbeiten (+)

Die Möglichkeit von ortsungebundenem Arbeiten kann die Vereinbarkeit der Lebensinhalte wesentlich begünstigen, indem die Mitarbeitenden selbst entscheiden können, wann sie wo ihrer Erwerbsarbeit nachgehen, um sie zeitlich besser mit ihren weiteren Lebensaktivitäten koordinieren zu können.

Die Möglichkeiten von ortsungebundenem Arbeiten sind in der «Weisung Homeoffice und mobiles Arbeiten» des Personalamtes geregelt. Danach entscheiden Mitarbeitende und Dienststellen – im Rahmen der Weisung – inwiefern mobil gearbeitet werden kann. Regelmässiges mobiles Arbeiten wird in einer Vereinbarung schriftlich festgehalten. Kurzfristige Abweichungen bzw. spontanes mobiles Arbeiten sind möglich. Ortsungebundenes Arbeiten ist erst ab einem Beschäftigungsgrad von 50% möglich und darf einen maximalen Umfang von 40% der Gesamtarbeitszeit betragen.

Damit mobiles Arbeiten möglich ist, müssen die technischen und organisatorischen Voraussetzungen gegeben sein. Dafür sind die Dienststellen zuständig. Bei verschiedenen Dienststellen oder Funktionen, vor allem jenen mit stetigem Kundenkontakt, sind dem Homeoffice betriebliche Grenzen gesetzt. Insgesamt schätzen die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate die Voraussetzungen für ortsungebundenes Arbeiten der Mitarbeitenden, wie folgt ein:

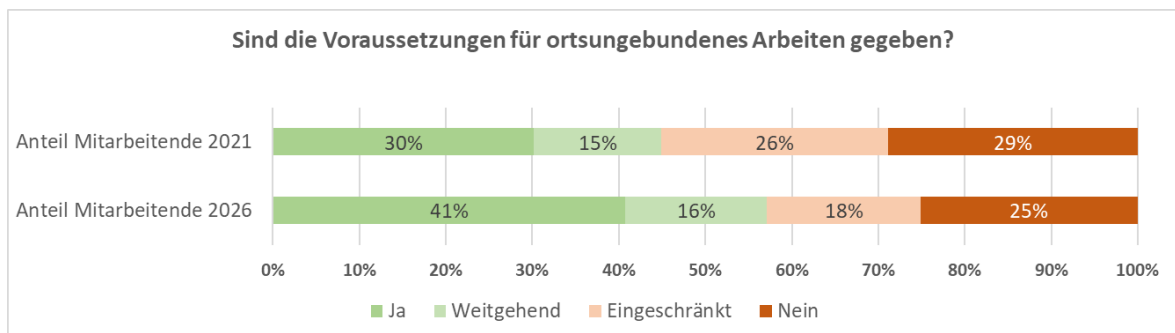


Abbildung 34: Voraussetzungen ortsungebundenen Arbeiten (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Aus Sicht der Leitungen (Abbildung 34) haben 57% (2021: 45%) der Mitarbeitende volle oder weitgehende, 18% (2021: 26%) eingeschränkte und 25% (2021: 29%) keine Voraussetzungen, mobil zu arbeiten. Diese Werte sind besser als bei der letzten Bestandaufnahme.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Voraussetzungen für ortsungebundenes Arbeiten wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die technischen, organisatorischen Voraussetzungen sind Grossteils vorhanden (betriebliche Umsetzung siehe folgende zwei Kriterien).

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Wahl Arbeitsort (n)

Je freier die Wahl des Arbeitsorts, desto besser die Möglichkeiten, Beruf und weitere Lebensinhalte optimal aufeinander abzustimmen.

Sind die technischen, organisatorischen Voraussetzungen gegeben, muss den Mitarbeitenden auch die effektive Möglichkeit geboten werden. Abbildung 35 zeigt hier eine deutliche Verbesserung zum Jahr 2021:

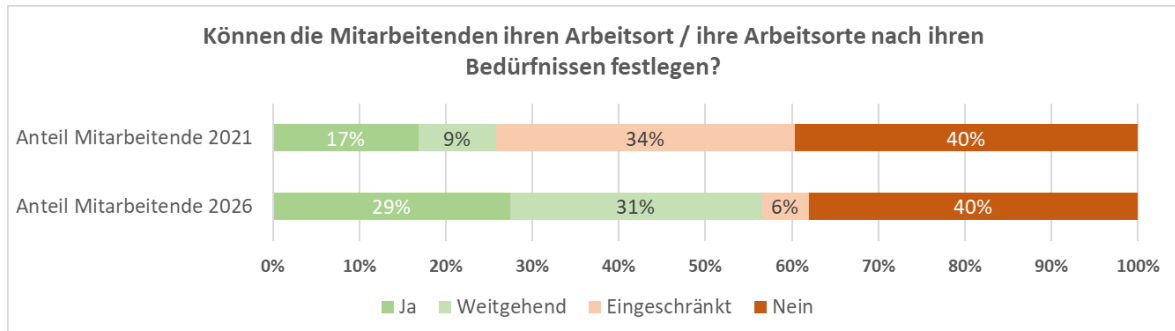


Abbildung 35: Festlegung Arbeitsort (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Aus Sicht der Leitungen können 29% (2021: 17%) voll und 31% (2021: 9%) weitgehend nach Ihren Bedürfnissen mobil arbeiten, 6% (2021: 34%) eingeschränkt. 40% können wie schon bei der Ersterhebung nicht mobil arbeiten.

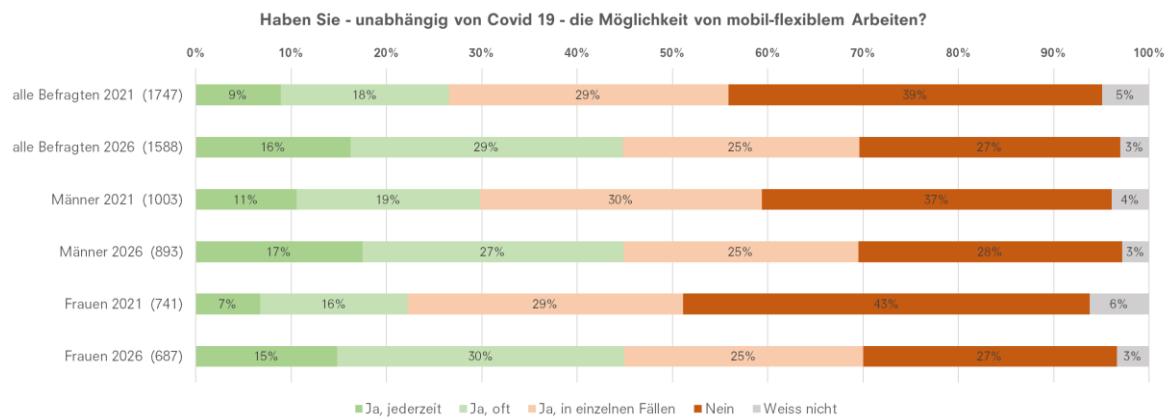


Abbildung 36: Festlegung Arbeitsort (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Auch die Befragung der Mitarbeitenden (Abbildung 36) zeigen Verbesserungen bei den Möglichkeiten für mobil-flexibles Arbeiten:

Nach eigener Meinung haben 16% der Mitarbeiter jederzeit die Möglichkeit, ortsungebunden zu arbeiten, also fast doppelt so viele wie im 2021 (9%), 29% (2021: 18%) können oft mobil arbeiten, 25% (2021: 29%) in einzelnen Fällen und 27% (2021: 39%) müssen immer vor Ort arbeiten.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Wahl des Arbeitsortes wird von der Fachstelle UND gesamthaft noch als eine Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Auch wenn es in einzelnen Dienststellen / Departementssekretariate betriebliche Hindernisse gibt, sind generell im Vergleich zu anderen Organisationen noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (-) verbessert.

Wechsel Arbeitsort (n)

Die Möglichkeit, einen zuvor festgelegten Arbeitsort vorübergehend zu ändern, verbessert die Koordination des Berufs mit weiteren Lebensinhalten, die sich nicht ebenso langfristig festlegen lassen (z. B. Arbeitsweg mit einem Behördengang oder Arzttermin kombinieren).

Die «Weisung Homeoffice und mobiles Arbeiten» sieht formlos kurzfristige Abweichungen von der Vereinbarung Homeoffice bzw. sporadisches mobiles Arbeiten vor. Die entsprechenden Möglichkeiten beurteilen die Leitungen folgendermassen:

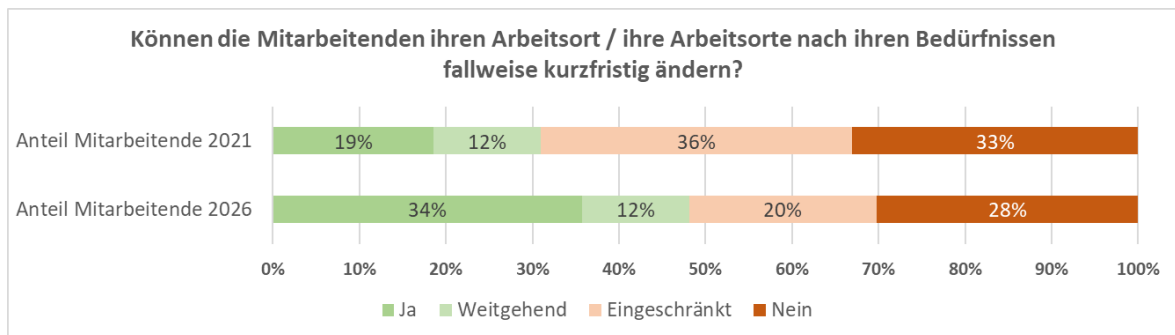


Abbildung 37: Kurzfristige Änderung Arbeitsort (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Aus Sicht der Leitungen (Abbildung 37) können deutlich mehr Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz kurzfristig problemlos ändern als noch im Jahr 2021, nämlich 34% (2021: 19%), 12% (wie im 2021) können den Arbeitsplatz weitgehend ändern, 20% (2021: 36%) können dies eingeschränkt und 28% (2021: 33%) können den Arbeitsort nicht kurzfristig ändern.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Wechsel des Arbeitsortes wird von der Fachstelle UND gesamthaft noch als eine gewisse Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Auch wenn es in einzelnen Dienststellen / Departementssekretariate betriebliche Hindernisse gibt, sind generell im Vergleich zu anderen Organisationen noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (-) verbessert.

Anrechnung Arbeitsweg (-)

Bei langen Arbeitswegen (von zuhause an den Ort der Erwerbstätigkeit) sollten Mitarbeitende über die Nutzung der Zeit selber entscheiden können, sodass Wegzeiten flexibel für Vorbereitung, Arbeit, Erholung oder persönliche Bedürfnisse eingesetzt werden können und dadurch keine strukturelle Benachteiligung entsteht.

Die «Weisung Homeoffice und mobiles Arbeiten» sieht vor, dass nach Absprache mit Departement und Personalamt vereinbart werden kann, dass für den Arbeitsweg aufgewendete Zeit als Arbeitszeit gilt, soweit sie für mobiles Arbeiten genutzt wird.

Die Befragung der Leitungen hat folgendes Bild ergeben:

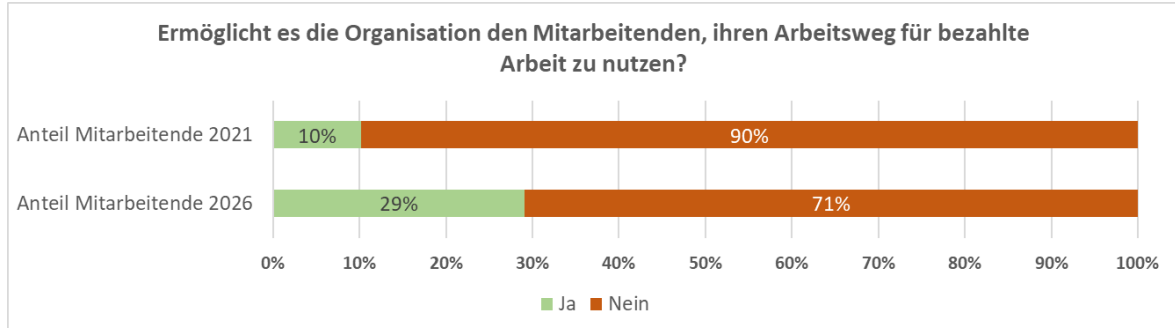


Abbildung 38: Nutzung Arbeitsweg für bezahlte Arbeit (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Mit 29% haben deutlich mehr Mitarbeitende die Möglichkeit, den Arbeitsweg für mobiles Arbeiten zu nutzen als noch im Jahr 2021 (10%). Die Mehrheit (71%) hat diese Möglichkeit aber (noch) nicht (Abbildung 38).

Beurteilung = (-): Das Kriterium Anrechnung Arbeitsweg wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen bieten hier deutlich mehr Möglichkeiten.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (-).

Aufenthaltsräume (++)

Wo die Erwerbsarbeit vor Ort beim Arbeitgeber zu erledigen ist, sollten Möglichkeiten für persönliche Regeneration (Pause, Mittagessen) vorhanden sein.

Die kantonale Verwaltung ist auf relativ viele Standorte verteilt. Die Befragung der Leitungen ergab, dass nahezu überall Aufenthaltsräume vorhanden sind (Abbildung 39).

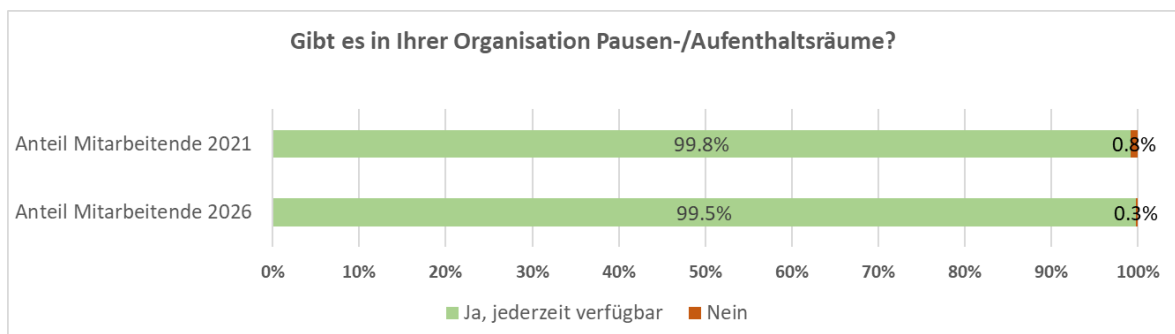


Abbildung 39: Pausen-/Aufenthaltsräume (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Beurteilung = (++): Das Kriterium Aufenthaltsräume wird von der Fachstelle UND gesamthaft als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Gemessen an Best Practice sind die Werte sehr gut.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Stillzimmer (+)

Ein Stillzimmer bietet die für stillenden Mütter notwendige Rückzugsmöglichkeit und Privatsphäre, damit sie zum Stillen am Erwerbsort bleiben können. Dies ist ein Beispiel für die Integration ausserberuflicher Lebensinhalte in den Beruf.

Ein eigentliches Stillzimmer ist nur am Standort Sinergia vorhanden. Nach Ansicht der Leitungen haben trotzdem 62% aller Mitarbeitenden Zugang zu einem Stillzimmer oder Raum mit entsprechender Rückzugsmöglichkeit (Abbildung 40):

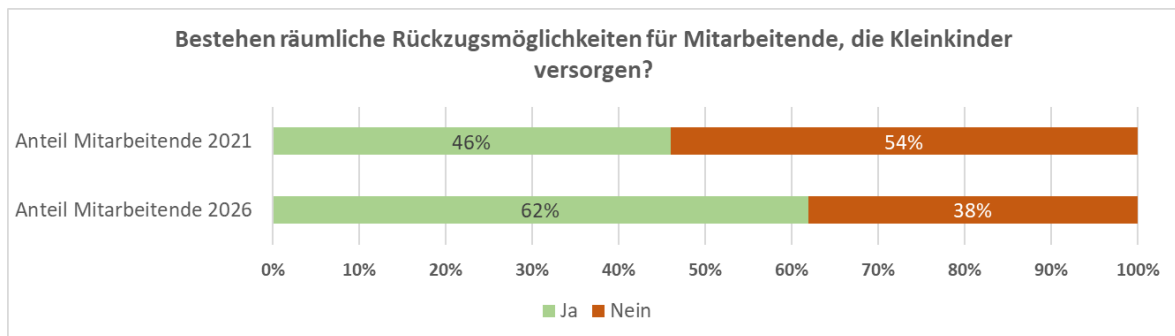


Abbildung 40: Stillzimmer (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

An den meisten anderen Orten könnte im Bedarfsfall ein entsprechender Raum bereitgestellt werden.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Stillzimmer wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da eine temporäre Umnutzung vorhandener Räume zu Stillzimmern fast überall möglich ist. Best Practice ist dabei unter anderem, dass das Organisieren eines Raumes keine Holschuld der Mitarbeitenden ist.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Integration ausserberuflicher Lebensinhalte (n)

Insbesondere dort, wo den Mitarbeitenden kein oder nur wenig Homeoffice geboten werden kann, sollten diese die Möglichkeit haben, am Arbeitsplatz (vor Ort) gewisse ausserberufliche Tätigkeiten integrieren. Dies können Ruhezimmer, Spiel-/Sportmöglichkeiten oder z.B. ein Familienzimmer sein.

Gute Angebote bestehen vor allem am neuen Standort Sinergia.

Die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate schätzen die Möglichkeiten wie folgt ein:

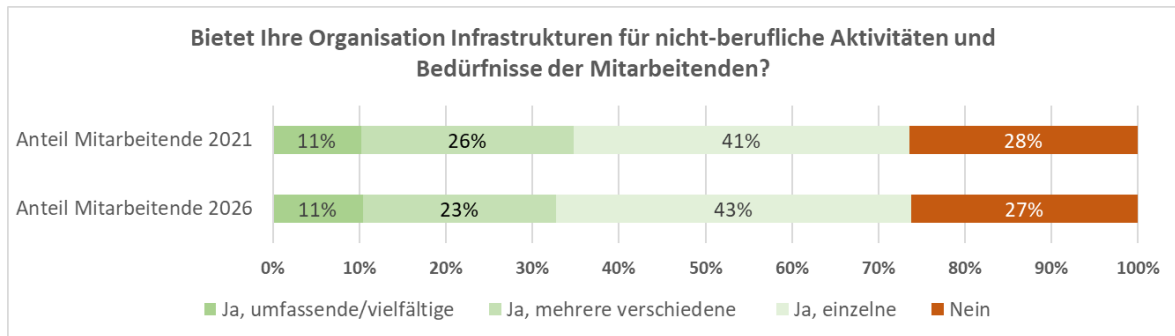


Abbildung 41: Infrastruktur nicht-berufliche Aktivitäten (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Nach Ansicht der Leitungen (Abbildung 41) haben 11% der Mitarbeitenden vielfältige Infrastrukturen für nicht-berufliche Aktivitäten zur Verfügung (wie im Jahr 2021), 23% (2021: 26%) mehrere, 43% (2021:41%) einzelne und 27% (2021: 28%) keine solchen.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Integration ausserberuflicher Lebensinhalte wird von der Fachstelle UND gesamthaft neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Der Standort Sinergia kann mit Best Practice gleichgesetzt werden, die anderen Standorte nicht.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Wahl Arbeitsweg (n)

Die individuelle Gestaltung des Arbeitswegs leistet einen Beitrag zur Vereinbarkeit. So lässt sich z. B. die schnellste Reiseart wählen oder eine, die sich mit bestimmten Lebensinhalten kombinieren lässt (lesen, Musik hören, Sport treiben etc.).

Der Kanton legt bis anhin keinen besonderen Fokus drauf, die Mitarbeitenden bei der Wahl ihres Arbeitswegs gezielt zu unterstützen. Zudem besteht ein gewisser Zielkonflikt mit den Anforderungen der ökologischen Nachhaltigkeit. Mit der neuen Parkplatzregelung im Rahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagement stehen an einigen Standorten Parkplätze für Autos und Velos zur Verfügung. Insbesondere dort, wo der Arbeitsort zu Beginn oder am Ende der Arbeitszeit mit dem öffentlichen Verkehr nicht erreichbar ist.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Wahl Arbeitsweg wird von der Fachstelle UND gesamthaft als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Einflussfaktor Geld

Das verfügbare Einkommen der Mitarbeitenden stellt eine wesentliche Voraussetzung für eine gute Vereinbarkeit der Lebensinhalte dar. Die Unterstützung seitens der Arbeitgeberin bezieht sich dabei vor allem auf den Lohn selbst, die Lohnfortzahlung bei besonderen Herausforderungen der Vereinbarkeit (Elternschaft, Angehörigenpflege), aber auch auf Zusatzleistungen sowie die Absicherungen von Risiko (Krankheit, Invalidität/Tod) und Alter.

Vorurteilsfreies Lohnsystem (++)

Ein diskriminierungsfreies Lohnsystem garantiert, dass gleiche und gleichwertige Arbeit immer auch gleich bezahlt wird. Es stellt die Lohngleichheit sicher und damit auch die Gleichheit der Lebensgestaltungsmöglichkeiten.

Die Regeln der Entlohnung nach Gehaltsklassen sind in PG Art. 18 bis 27 und PV Art. 10 bis 20 klar definiert. Der Regierungsrat legt den Einreihungsplan mit Richtpositionen, Funktionsbereichen und Gehaltsklassen fest. Bei der Arbeitsplatzbewertung, die vom Personalamt für alle Stellen mittels eines Tools durchgeführt wird, werden die Grundanforderungen, die geistigen, charakterlichen und körperlichen Anforderungen sowie die Beanspruchungen und Arbeitsbedingungen berücksichtigt.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Lohnsystem wird von der Fachstelle UND gesamthaft als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da es die Anforderungen der Objektivität, Validität und Reproduzierbarkeit erfüllt.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Transparenz des Lohnsystems (n)

Transparenz des Lohnsystems ist die Voraussetzung dafür, diskriminierende Lohnungleichheiten zu erkennen. Ungleiche Löhne sorgen für ungleiche Vereinbarkeit von einzelnen Personen oder ganzen Gruppen.

Die Erläuterungen zum Lohnsystem in PG und PV sind öffentlich. Die Gehaltsklasse der jeweiligen Stelle ist den einzelnen Mitarbeitenden bekannt. Nicht öffentlich sind die Details der Arbeitsplatzbewertung. Im Laufe des Projektes equal21 wurde ein Video produziert, das den Mitarbeitenden das Lohnsystem anschaulich erklärt, ein Merkblatt veröffentlicht und es gibt mehrere Schulungstermine pro Jahr zu dem Thema Lohnsystem, Prämien etc.

Die Befragung der Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

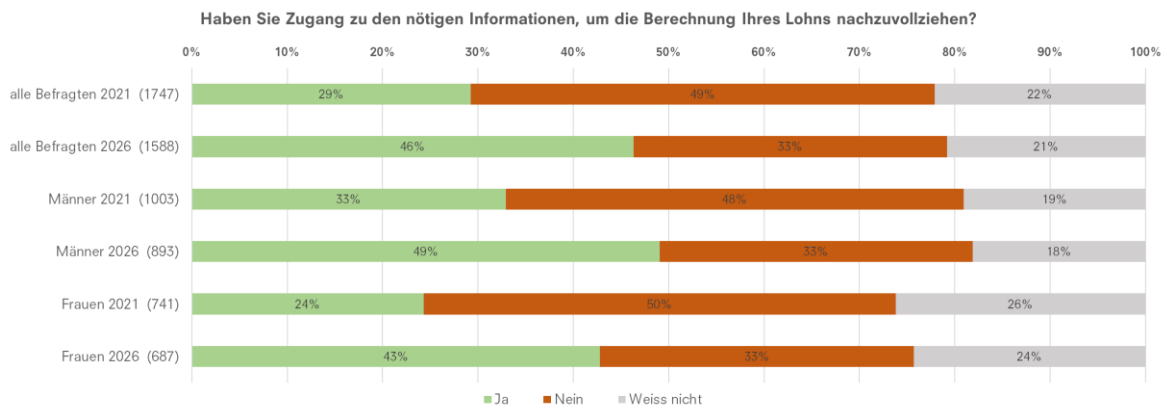


Abbildung 42: Nachvollziehbarkeit Lohnsystem (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Nur 46% der Befragten finden, sie hätten genügend Informationen, um ihren Lohn nachvollziehen zu können (Abbildung 42), was aber eine deutliche Verbesserung gegenüber der Befragung im Jahr 2021 darstellt (29%). Die Frauen urteilen hier etwas negativer (43%) als die Männer (49%).

Beurteilung = (n): Das Kriterium Transparenz des Lohnsystems wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da das an sich transparente Lohnsystem von vielen Mitarbeitenden noch nicht so wahrgenommen wird.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (-) verbessert.

Lohnhöhe (n)

Die Lohnhöhe ist entscheidend für den materiellen Spielraum in der individuellen Lebensgestaltung.

Die Löhne der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz liegen gemäss Bundesamt für Statistik im Jahr 2024 mit einem Medianlohn von CHF 8'872 deutlich über dem Medianlohn in der Privatwirtschaft von CHF 6'722. regional betrachtet weist die öffentlichen Verwaltung Ostschweiz (inkl. Graubünden) mit einem Medianwert von CHF 8'493.- rund 5% tiefere Löhne aus als der nationale Durchschnitt.

Aus der Begleitung des Projektes (Gespräche, Workshops etc.) zeigt sich, dass insbesondere in einzelnen Berufsgruppen sowie auf Stufe des (höheren) Kaders spürbare Wettbewerbsnachteile gegenüber der Privatwirtschaft bestehen. Dies erschwert die Rekrutierung und die Bindung von qualifizierten Führungskräften im Kanton.

Die Befragung der Mitarbeitenden ergab folgendes Bild (Abbildung 43):

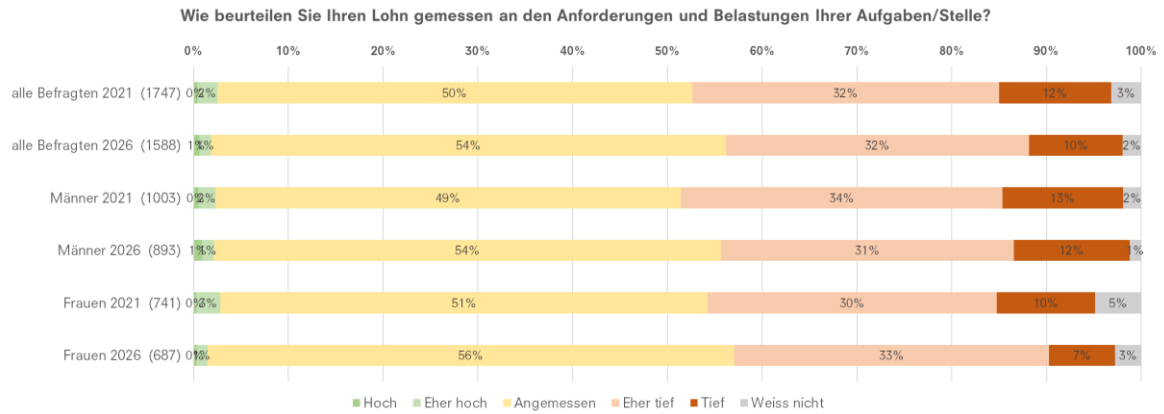


Abbildung 43: Antworten Beurteilung Lohnangemessenheit (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Die Einschätzung des eigenen Lohnes zeigt naturgemäss ein sehr subjektives Bild. Die Ergebnisse liegen im Bereich des Benchmarks der Fachstelle UND. Die Befragung 2026 zeigt ein leicht besseres Bild als die Befragung 2021.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Lohnhöhe wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Lohnstabilität (+)

Wichtig für eine gute Vereinbarkeit der Lebensinhalte ist, dass das monatliche Einkommen vorhersehbar ist und nicht schwankt.

Über 90% der Mitarbeitenden sind im Monatslohn angestellt (Abbildung 44):

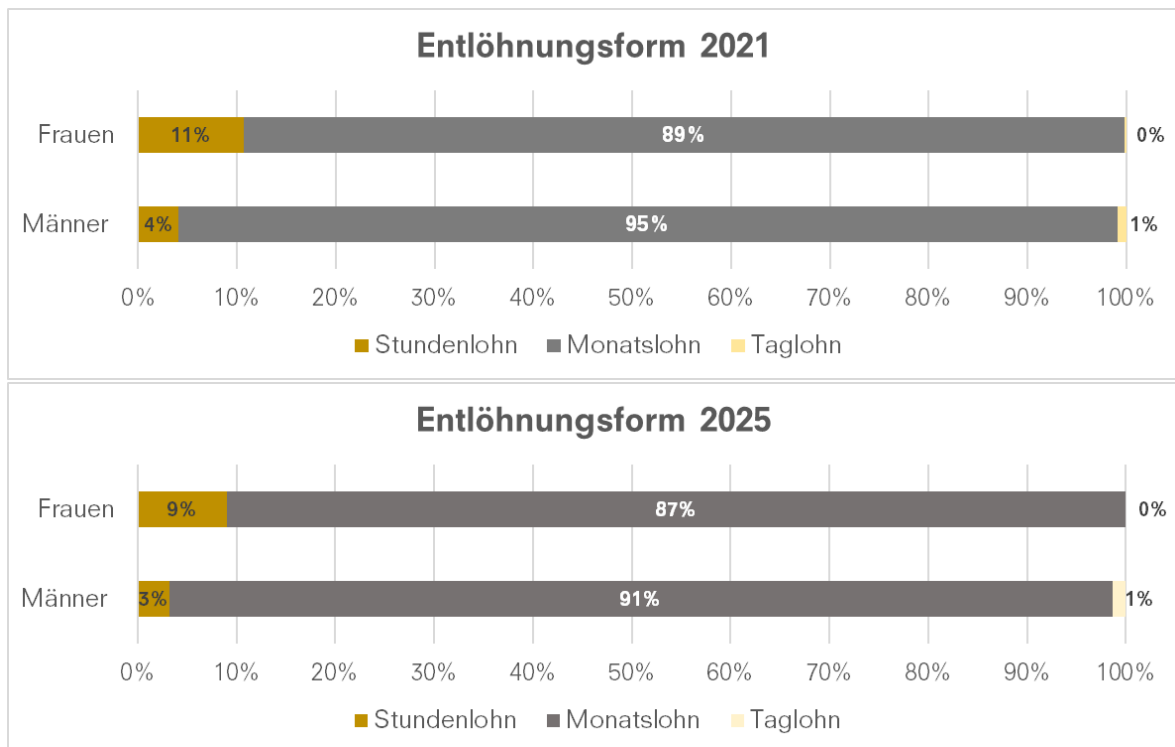


Abbildung 44: Entlöhnungsform. Die Daten stammen von den erhobenen Personalkennzahlen (siehe auch Kennzahlenanalyse Personalstatistik).

Allerdings zeigen sich Unterschiede bei den Geschlechtern: Im Jahr 2025 waren 9% der Frauen im Stundenlohn angestellt und 3% der Männer, was bei beiden Geschlechtern eine leichte Verbesserung gegenüber 2021 darstellt.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Lohnstabilität wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da für die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden das monatliche Einkommen vorhersehbar ist. Eine Einschränkung ergibt sich aus der Ungleichverteilung bei den Geschlechtern.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Lohnrelevanz ausserberuflicher Erfahrung (+)

Der Vielfalt an Lebensverläufen lässt sich erst gerecht werden, wenn alle Lebenserfahrungen, ob beruflich oder nicht, als Quellen von Kompetenzen und Fähigkeiten angesehen werden. Davon ausgehend, dass auch ausserberuflich erworbene Erfahrung beruflich nützlich sein kann, sollte sie entsprechend lohnrelevant sein.

Nach Auskunft des Personalamtes gibt es klare Regeln zur Lohnrelevanz ausserberuflicher Erfahrungen, die bei der Festlegung des Anfangslohnes berücksichtigt werden. So fliesst z.B. für alle Anstellungen die Familienarbeit mit einem Gewicht von 50% ein.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Lohnrelevanz ausserberuflicher Erfahrungen wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben zum Teil schriftliche, öffentlich zugängliche Regelungen.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Lohnleichheitsanalyse (+)

Lohnleichheit ist eine zentrale Voraussetzung für gleiche Möglichkeiten der individuellen Lebensgestaltung. Daher sollten Unternehmen periodisch eine Lohnleichheitsanalyse durchführen. Ab einer Betriebsgrösse von 100 Mitarbeitenden ist sie bundesgesetzliche Pflicht.

Das Personalamt hat die letzte Lohnleichheitsanalyse im Jahr 2024 durchgeführt. Das Ergebnis lag im Toleranzbereich.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Lohnleichheitsanalyse wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Stärke für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da eine Lohnleichheitsanalyse zwar durchgeführt wurde und positive Resultate zeitigte, die Ergebnisse aber nicht breit kommuniziert werden.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (n) verbessert.

BVG-Eintrittsschwelle (--)

Eine tiefe Eintrittsschwelle bewirkt, dass auch Mitarbeitende mit tiefen Löhnen, tiefen Beschäftigungsgraden und Mehrfachbeschäftigungen eine Altersvorsorge in der zweiten Säule erhalten. Dies mindert negative Auswirkungen der gegenwärtigen und die zukünftige Lebensgestaltung.

Gemäss aktuellem Gesetz über die Pensionskasse Graubünden (PKG) gilt die BVG-Eintrittsschwelle von 75% der maximalen AHV-Rente.

Beurteilung = (--): Das Kriterium BVG-Eintrittsschwelle wird von der Fachstelle UND als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da die Eintrittsschwelle nicht herabgesetzt ist und somit Mitarbeitende mit Löhnen unter CHF 21'510 nicht versichert sind.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

BVG-Koordinationsabzug (+)

Ein herabgesetzter Koordinationsabzug erhöht das für die Altersbeiträge massgebliche Einkommen und vermindert damit negative Effekte von Teilzeit und tiefen Löhnen. Dies mindert negative Auswirkungen der gegenwärtigen und zukünftige Lebensgestaltung.

Gemäss aktuellem Gesetz über die Pensionskasse Graubünden (PKG) wird der Koordinationsabzug proportional zum Beschäftigungsgrad verringert.

Beurteilung = (+): Das Kriterium BVG-Koordinationsabzug wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da Teilzeitmitarbeitende gegenüber Vollzeitmitarbeitenden nicht benachteiligt sind. Dies entspricht Good Practice. Es gibt allerdings auch Betriebe, die ganz auf den Koordinationsabzug verzichten.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 (++) verschlechtert, da die Fachstelle UND diese Anforderungen an dieses Kriterium seither erhöht hat.

BVG-Weiterversicherung (+)

Die Weiterversicherung während unbezahlter Urlaube ermöglicht eine lückenlose Altersvorsorge auch bei zeitweiligen ausserberuflichen Engagements. Dies mindert negative Auswirkungen der gegenwärtigen Lebensgestaltung auf die zukünftige.

Eine Weiterversicherung bei der Pensionskasse während unbezahltem Urlaub ist beim Kanton prinzipiell vorgesehen. Für die jährlich mit blosser Meldung beziehbaren 2 Wochen übernimmt der Kanton die Arbeitgeberbeiträge. Für unbezahlte Urlaub von mehr als 2 Wochen müssen die Mitarbeitenden die gesamten Prämien selbst bezahlen.

Beurteilung = (+): Das Kriterium BVG-Weiterversicherung wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Sie entspricht Best Practice. Einige Organisationen gehen weiter, indem sie zum Teil die Prämien während längeren Unterbrüchen übernehmen.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Lohnfortzahlung Krankheit (++)

Die Lohnfortzahlung infolge Krankheit sichert ein fortgesetztes Einkommen während Erwerbsunterbrüchen aufgrund von Krankheit. Je besser der bisherige Lohn abgedeckt ist und je länger die Fortzahlung dauert, umso besser können die Betroffenen ihre Lebensinhalte vereinbaren und ihre Life-Balance erhalten.

Gemäss PG Art. 36 dauert die Lohnfortzahlung 730 Tage und liegt bei 100% des Lohnes. Nach dem ersten Jahr kann der Regierungsrat allerdings eine Kürzung auf 90% des Lohnes beschliessen, was allerdings gemäss Personalamt in der Praxis noch nie vorgekommen ist.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Lohnfortzahlung bei Krankheit wird von der Fachstelle UND als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die Mitarbeitenden sind gut abgesichert. Die Lösung liegt über dem Benchmark der Fachstelle UND und entspricht Best Practice.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Aus- und Weiterbildungskosten (++)

Die Finanzierung von Aus- und Weiterbildung (Kurskosten/Spesen und Lohnkosten) durch Arbeitgebende wirkt sich entlastend auf die finanzielle Lebenssituation aus. Überdies ist sie ein Beitrag an die persönliche Entwicklung, die über das rein Berufliche hinausweist, also auch anderen Lebensinhalten zugutekommt.

Gemäss PV Art. 64 übernimmt der Kanton die Aus- und Weiterbildungskosten (Kurskosten, Spesen und Lohnkosten) nach einem klaren System von Interessengraden: zu 100% bei überwiegendem Interesse des Kantons sowie bis zu 100% Lohnkosten und bis zu 50% Kurskosten bei beidseitigem Interesse. Bei rein persönlichem Interesse werden keine Kosten übernommen.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Aus- und Weiterbildungskosten wird von der Fachstelle UND als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die Mitarbeitenden sind gut unterstützt. Das Angebot entspricht weitgehend Best Practice.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Lohnersatz Mutterschaft (n)

Der Lohnersatz bei Elternschaft sichert ein fortgesetztes Einkommen während Erwerbsunterbrüchen aufgrund von Elternschaft. Je besser der bisherige Lohn abgedeckt ist und je länger die Fortzahlung dauert, umso besser können die Betroffenen ihre Lebensinhalte vereinbaren und ihre Life-Balance erhalten.

Der Lohnersatz Mutterschaft beträgt bei der Kantonsverwaltung Graubünden 16 Wochen zu 100%. Bei Adoption gibt es einen bezahlten Urlaub von 13 Tagen (vor der Revision der Personalverordnung per 1. Januar 2026 lag dieser bei 5 Tagen).

Beurteilung = (n): Das Kriterium Lohnersatz Mutterschaft wird von der Fachstelle UND eher als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Der Kanton liegt über der bundesgesetzlichen Regelung von 14 Wochen zu 80%, aber unter den oft grosszügigeren Lösungen der Best Practice Organisationen.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Lohnersatz Vaterschaft (n)

Der Lohnersatz bei Elternschaft sichert ein fortgesetztes Einkommen während Erwerbsunterbrüchen aufgrund von Elternschaft. Je besser der bisherige Lohn abgedeckt ist und je länger die Fortzahlung dauert, umso besser können die Betroffenen ihre Lebensinhalte vereinbaren und ihre Life-Balance erhalten.

Der Lohnersatz Vaterschaft beträgt seit 1. Januar 2026 bei der Kantonsverwaltung Graubünden 13 Tage zu 100% (vormals 10 Tage). Dieser gilt auch bei Adoption (vormals 5 Tage).

Beurteilung = (n): Das Kriterium Lohnersatz Vaterschaft wird von der Fachstelle UND neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, liegt der Kanton doch nur bei der Höhe der Lohnfortzahlung (100%) über der bundesgesetzlichen Lösung (80%), bei der Dauer aber nur um 3 Tage (13 statt 10 Tage). Andere öffentliche Verwaltungen und die Privatwirtschaft haben zum Teil deutlich grosszügigere Lösungen, dies auch bei der Adoption.

Die Bewertung hat sich gegenüber 2021 (-) verbessert.

Lohnfortzahlung Angehörigenbetreuung/-pflege (-)

Die Lohnfortzahlung Angehörigenpflege sichert ein fortgesetztes Einkommen während Erwerbsunterbrüchen aufgrund von Pflege und Betreuung von Angehörigen. Je besser der bisherige Lohn abgedeckt ist und je länger die Fortzahlung dauert, umso besser können die Betroffenen ihre Lebensinhalte vereinbaren und ihre Life-Balance erhalten.

Der Kanton gewährt gemäss PV Art. 56 bei Krankheit eigener Kinder oder pflegebedürftiger Personen maximal 3 Tage pro Fall, beschränkt auf 10 Tage im Jahr, ausser bei Kindern. Ein Anrecht auf Verlängerung dieses bezahlten Urlaubs besteht nicht. Eine solche kann aber gemäss PV durch das Departement nach Anhörung des Personalamtes in besonderen Fällen gewährt werden. Seit 1. Januar 2026 ist der Anspruch auf einen Urlaub von maximal 14 Wochen für pflegebedürftige, verunfallte oder schwer erkrankte Kinder in der PV umgesetzt, den es auf Bundesebene bereits seit 1.7.2021 gibt.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Lohnfortzahlung Angehörigenbetreuung/-pflege wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Andere grössere Organisationen kennen einen weitergehenden Anspruch.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Finanzielle Unterstützung familienexterner Kinderbetreuung (++)

Familienexterne Kinderbetreuungsangebote fördern grundsätzlich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Kosten können für das Familienbudget belastend sein oder eine externe Kinderbetreuung verunmöglichen. Daher ist eine Beteiligung sinnvoll. Sie lässt im Idealfall Spielräume in der Art der Betreuung zu (z. B. Kita, Tageseltern).

Mit der Revision von PG und PV wird per 1. Januar 2023 ein Drittel der Kosten der Drittbetreuung von Kindern übernommen (Kosten gemäss Abzug in Steuerveranlagung).

Beurteilung = (++): Das Kriterium *Finanzielle Unterstützung familienexterner Kinderbetreuung* wird von der Fachstelle UND eher als Stärke für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Andere Verwaltungen und Grossbetriebe bieten zum Teil höhere finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (--) verbessert.

Sonderzulagen Kinder/Angehörige (++)

Sonderzulagen Kinder/Angehörige entlasten Mitarbeitende finanziell, die Kinder oder Angehörige pflegen oder betreuen. Diese Aufgaben sind meist mit zusätzlichen Kosten verbunden, was die Vereinbarkeit der Lebensinhalte aus finanzieller Sicht belastet.

Der Kanton kennt hier die besondere Sozialzulage (PV Art. 22) für Mitarbeitende, denen bereits die Kinderzulage ausgerichtet wird, sowie für Mitarbeitende, die für mehr als eine unterstützungsberechtigte Person aufkommen.

Zusätzlich führt der Kanton einen Personalfürsorgefonds für Notfälle.

Beurteilung = (++): Das Kriterium *Sonderzulagen Kinder-/Angehörige* wird von der Fachstelle UND als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben vergleichbare Lösungen.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Einflussfaktor Emotionale Unterstützung

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Vereinbarkeit und die wahrgenommene Chancengleichheit ist, wie sich Menschen von ihrem Umfeld unterstützt fühlen. Die Unterstützung seitens der Arbeitgeberin bezieht sich dabei vor allem auf die Führungskultur, die Vorgesetzten und Teammitglieder. Dazu gehört unter anderem auch, eine gute Vereinbarkeit und Gleichstellung vorzuleben.

Offenheit und Unterstützung (+)

Eine grundsätzlich bejahende, pluralistische Grundhaltung im Betrieb bildet das Fundament für die Gleichstellung und eine gute Vereinbarkeit der Lebensinhalte, die unabhängig vom Lebenshintergrund der Mitarbeitenden ist.

Die Befragung der Leitenden zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

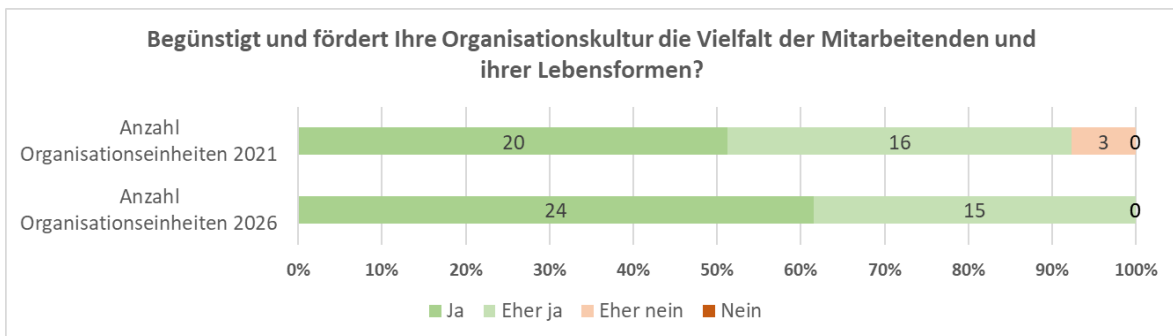


Abbildung 45: Offenheit und Unterstützung (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / *Departementssekretariate*) die jeweilige Aussage zutrifft.)

100% der Leitenden beurteilt die Kultur als offen (Abbildung 45). Die Befragung bei den Mitarbeitenden (Abbildung 46) ergab ebenfalls ein gutes Bild:

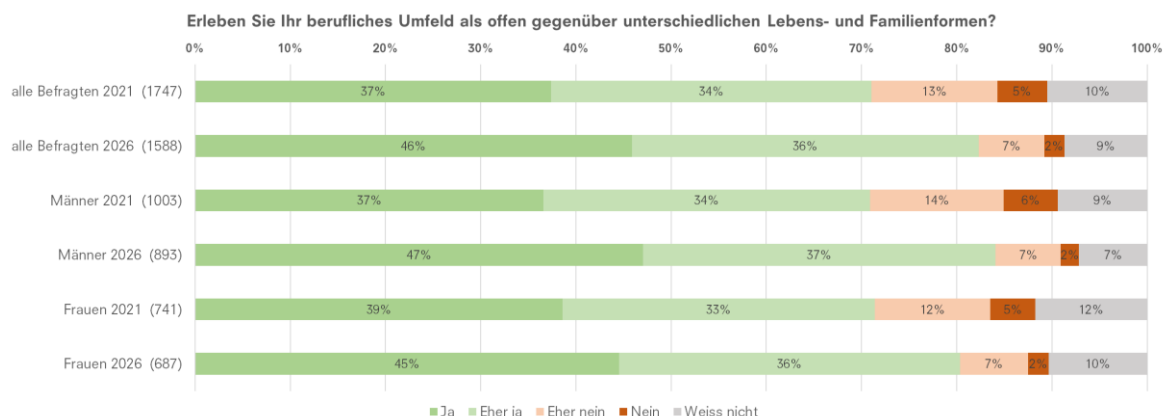


Abbildung 46: Offenheit berufliches Umfeld (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Bei den Mitarbeitenden ist die Zustimmung tiefer, aber mit 82% ebenfalls gut. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur geringe.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Offenheit und Unterstützung wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Sensibilität Elternschaft (-)

Eine aktive Kommunikation zu Elternschaft zeigt, dass die Bedeutung des Themas im Betrieb anerkannt wird und dass ein Bewusstsein für die Herausforderung von berufstätigen Eltern vorhanden ist. Dies erleichtert es, Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit zu artikulieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Die Befragung der Leitenden zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

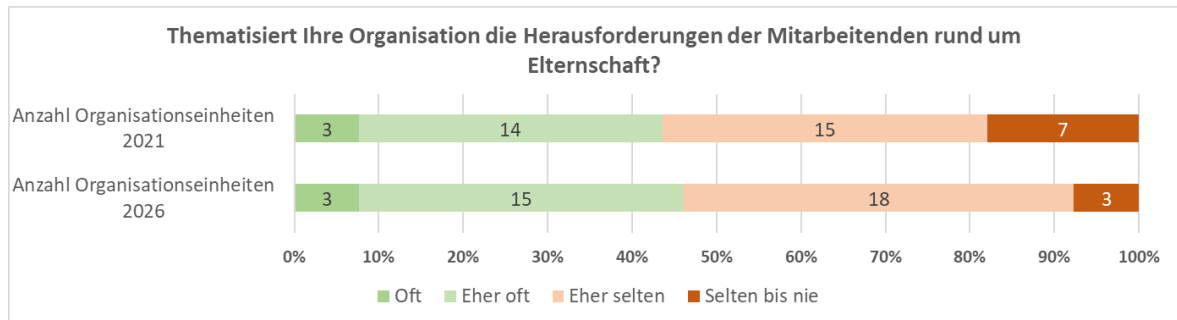


Abbildung 47: Herausforderungen Elternschaft (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Bei 3 der 39 Dienststellen und Departementssekretariate wird Elternschaft oft thematisiert, bei 15 eher oft. Auf der anderen Seite ist bei 18 Elternschaft eher selten und bei 3 selten bis nie ein Thema (Abbildung 47). Die Werte sind nur leicht besser als in der Einschätzung 2021. Im Rahmen des Projektes equal21 wurde eine neue Broschüre «Elternschaft» erarbeitet, die Mitarbeitenden und Führungskräfte unterstützen soll.

Mitarbeitenden, welche Eltern sind schätzen die Situation folgendermassen ein:

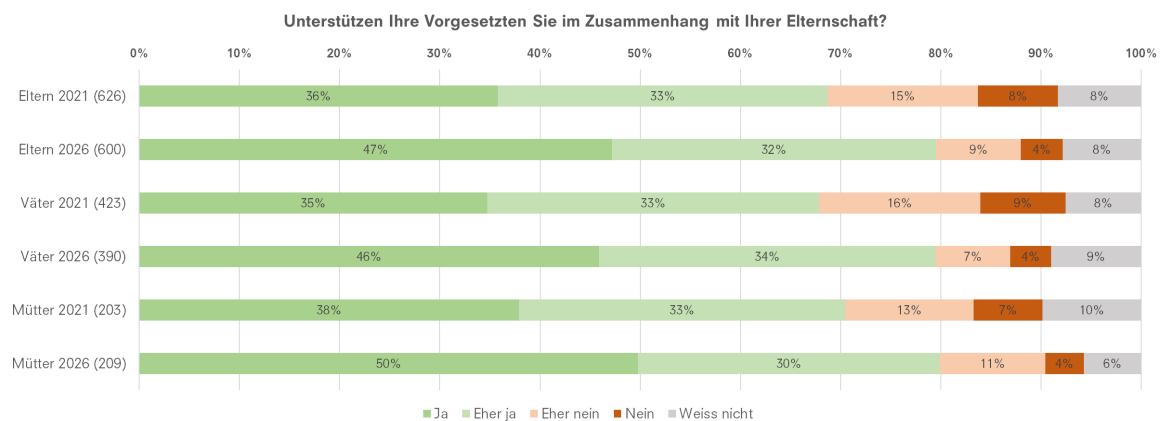


Abbildung 48: Unterstützung Vorgesetzte Elternschaft (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

47% der Befragten fühlen sich gut, 32% eher gut, 9% eher nicht und 4% gar nicht von den Vorgesetzten in ihrer Elternschaft unterstützt (Abbildung 48). Die Werte sind um einiges besser als in der Befragung 2021, haben aber noch Luft nach oben. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Sensibilität Elternschaft wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen geben dem Thema Elternschaft deutlich mehr Platz.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (-).

Rücksichtnahme Vorgesetzte (+)

Vorgesetzte haben einen grossen Einfluss auf die Vereinbarkeit, da viele Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit nicht auf Organisationsebene, sondern direkt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden abgesprochen werden. Von der Bereitschaft der einzelnen Vorgesetzten, auf ausserberufliche Verpflichtungen und Interessen einzugehen, hängt daher vieles ab.

Die Befragung der Leitenden ist in Abbildung 49 dargestellt:



Abbildung 49: Berücksichtigung private Lebenssituation (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Führungspersonen die jeweilige Aussage zutrifft.)

Aus Sicht der Leitenden berücksichtigen 63% der Vorgesetzten die private Lebenssituation der Mitarbeitenden, 30% tun dies eher, 6% eher nicht. Die Einschätzung hat sich nur leicht verändert gegenüber 2021

Die Mitarbeitenden beurteilen die Frage nach der Rücksicht durch die vorgesetzte Person positiver (82%) als noch vor 5 Jahren (Abbildung 50):

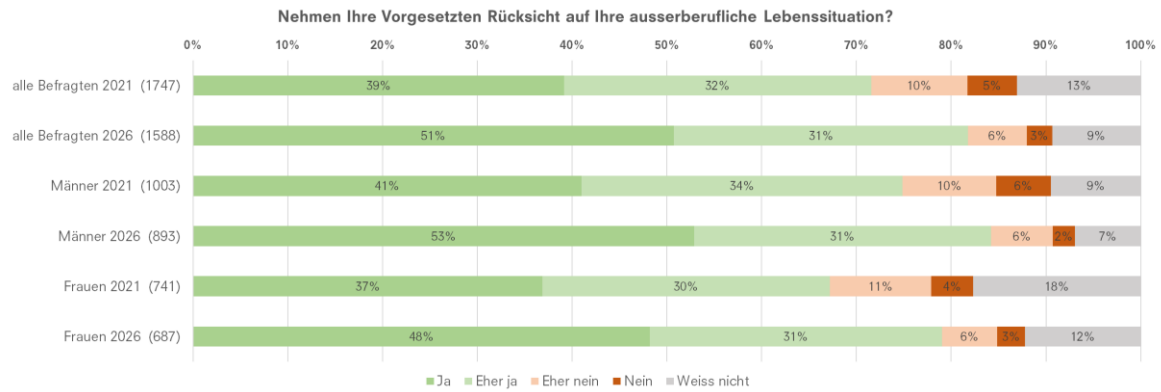


Abbildung 50: Antworten Rücksicht private Lebenssituation (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

51% der Mitarbeitenden bejahen die Frage nach der Rücksichtnahme der Vorgesetzten auf ihre Lebenssituation voll, 32% eher. 10% finden, die Vorgesetzten nehmen eher nicht Rücksicht und 5% spüren keine Rücksichtnahme. 9% haben hierzu keine Meinung. Gesamthaft sind die Werte um einiges besser als bei der Befragung 2021.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Rücksichtnahme Vorgesetzte wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Sensibilität Angehörigenbetreuung/-pflege (-)

Erfahrungen aus vielen Organisationen zeigen, dass das Thema Angehörigenbetreuung oft tabuisiert ist. Betroffene äussern sich häufig erst, wenn Sie in eine Überlastungssituation geraten und Lösungen dann meist schwieriger sind. Eine proaktive Thematisierung von Betrieb und Vorgesetzten fördert das Problembewusstsein und erleichtert es, Schwierigkeiten mit der Vereinbarkeit in diesem Zusammenhang zu artikulieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Im Jahr 2024 wurde im Intranet ein Merkblatt Angehörigenbetreuung publiziert.

Die Befragung der Dienststellenleitungen / Departementssekretariatsleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

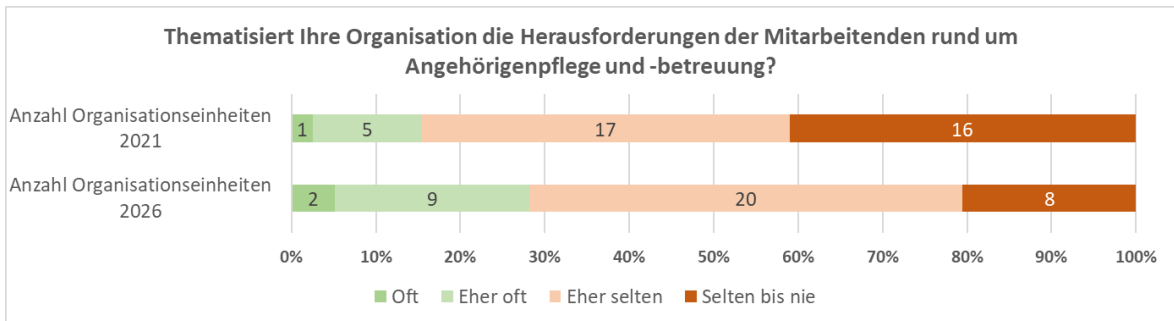


Abbildung 51: Herausforderungen Angehörigenpflege/-betreuung (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Insgesamt thematisieren 2 Dienststellen / Departementssekretariate nach eigener Angabe Angehörigenbetreuung oft, 9 tun dies eher oft, 20 eher selten und 8 selten bis nie. Die Einschätzungen sind damit leicht besser als noch vor 5 Jahren (Abbildung 51).

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab ein positiveres Bild als noch vor 5 Jahren (Abbildung 52):

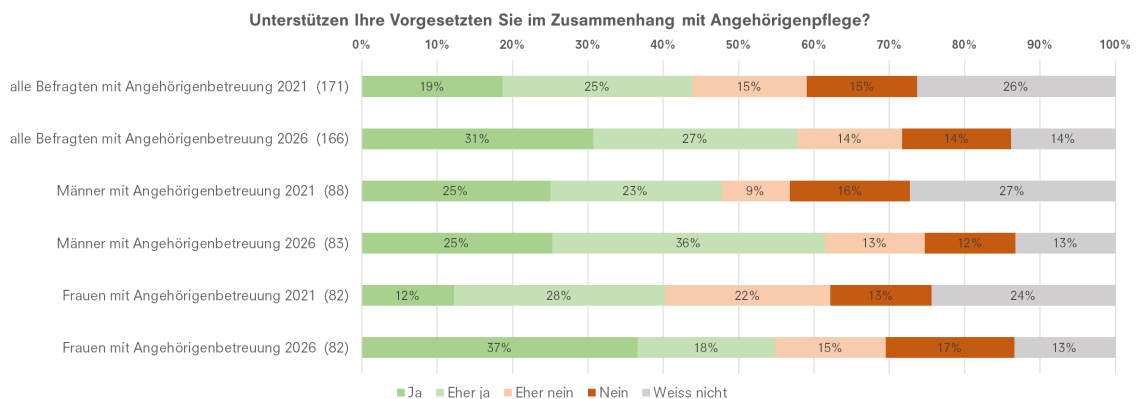


Abbildung 52: Antworten Unterstützung Angehörigenpflege (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

31% (2021: 19%) der Mitarbeitenden sagen, sie würden von den Vorgesetzten unterstützt, 27% (2021: 25%) sagen, sie fühlen sich eher unterstützt. Je 14% (2021: 15%) fühlen sich wenig oder gar nicht unterstützt. Die Werte haben sich um einiges verbessert.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Sensibilität Angehörigenbetreuung/-pflege wird von der Fachstelle UND als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Im Unterschied zu Best Practice Organisationen, die z.T. periodische Bedarfserhebungen machen, wird Angehörigenbetreuung noch wenig thematisiert, weder auf der Ebene der Gesamtverwaltung noch auf den meisten Dienststellen / Departementssekretariate.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (--) verbessert.

Geschlechtsunabhängige Berufswahl (+)

Eine geschlechtstypische Berufswahl reproduziert typische Frauen- und Männerberufe mit branchenspezifischen Rahmenbedingungen, z. B. zum Beschäftigungsgrad, zur Flexibilität und zur

Entlohnung, die ihrerseits die Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensbereichen bestimmen. Dadurch reproduziert sich auch die geschlechtsspezifische Ungleichheit in der Vereinbarkeit. Geschlechtsuntypische Berufswahl ist ein Beitrag dazu, diese Ungleichheit aufzubrechen.

Laut Personalamt beteiligt sich die kantonale Verwaltung zur Förderung der geschlechtsunabhängigen Berufswahl am Nationalen Zukunftstag, bietet Schnupperlehren an und zeigt Videos von Lehrberufen mit gemischten Geschlechtern.

Beurteilung = (+): Das Kriterium geschlechtsunabhängige Berufswahl wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Unterstützung Teilzeit in Führungsfunktionen (n)

Wenn eine Organisation neben Vollzeit auch Teilzeit unterstützt, eröffnet sie für viele Mitarbeitende neue Möglichkeiten, Beruf und weitere Lebensinhalte zeitlich gut zu vereinbaren und fördert die Gleichstellung. Wichtig dabei ist auch, dies über alle Mitarbeitenden-Stufen zu tun, insbesondere bei Mitarbeitenden auf Führungsstufe. Dies erhöht die Sensibilität der Vorgesetzten und hat auch Vorbildfunktion.

Die Befragung der Leitenden zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

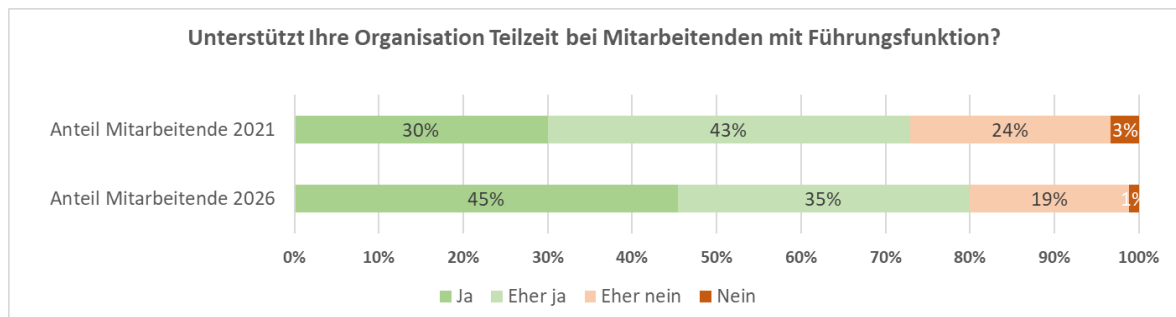


Abbildung 53: Unterstützung Teilzeit in Führung (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Nach Angaben der Leitenden (Abbildung 53) wird bei 45% (2021: 30%) der Mitarbeitenden/Stellen Teilzeit in Führung voll unterstützt, bei 35% (2021: 43%) eher unterstützt, bei 19% (2021: 24%) eher nicht und bei 1% (2021: 3%) gar nicht. Die Werte haben sich insgesamt verbessert.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab ebenfalls ein verbessertes Bild (Abbildung 54):

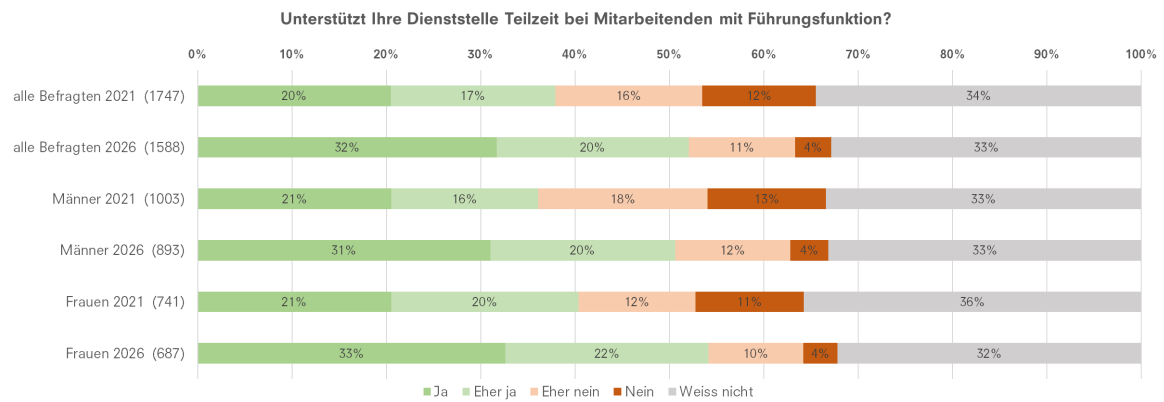


Abbildung 54: Antworten Unterstützung Teilzeit in Führung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

32% (2021: 20%) der Befragten finden, Teilzeit in Führung werde unterstützt, 20% (2021: 17%) sagen, sie werden eher unterstützt, 11% (2021: 16%) finden dies eher nicht und 4% (2021: 12%) finden dies gar nicht. Der hohe weiss-nicht-Anteil ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass auch Mitarbeitende ohne Führungsfunktion diese Frage beantwortet haben. Die Werte 2026 sind bei Frauen wie bei Männern um einiges besser als im Jahr 2021.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Unterstützung Teilzeit in Führungsfunktionen wird von der Fachstelle UND für die Kantonsverwaltung Graubünden als neutral beurteilt. Dies liegt daran, dass Teilzeit in Führungsrollen teils gut, teils aber auch weniger gut oder gar nicht unterstützt wird. Ein durchgängiges, proaktives Vorgehen, wie dies Best Practice Organisationen zeigen, ist mehrheitlich nicht erkennbar.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (n).

Unterstützung Teilzeit Mitarbeitende (+)

Wenn eine Organisation neben Vollzeit auch Teilzeit unterstützt, eröffnet sie für viele Mitarbeitende neue Möglichkeiten, Beruf und weitere Lebensinhalte zeitlich gut zu vereinbaren und fördert damit die Gleichstellung.

Die Befragung der Dienststellenleitungen / Departementssekretariatsleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

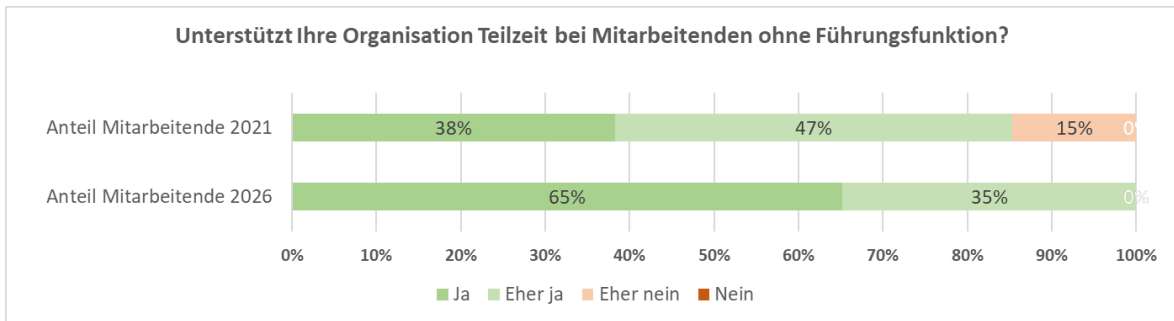


Abbildung 55: Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Aus Sicht der Leitenden wird bei 65% (2021: 38%) der Mitarbeitenden/Stellen Teilzeit unterstützt, bei 35% (2021: 47%) eher unterstützt und bei 0% (2021: 15%) eher nicht unterstützt. Die Werte sind deutlich gestiegen.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

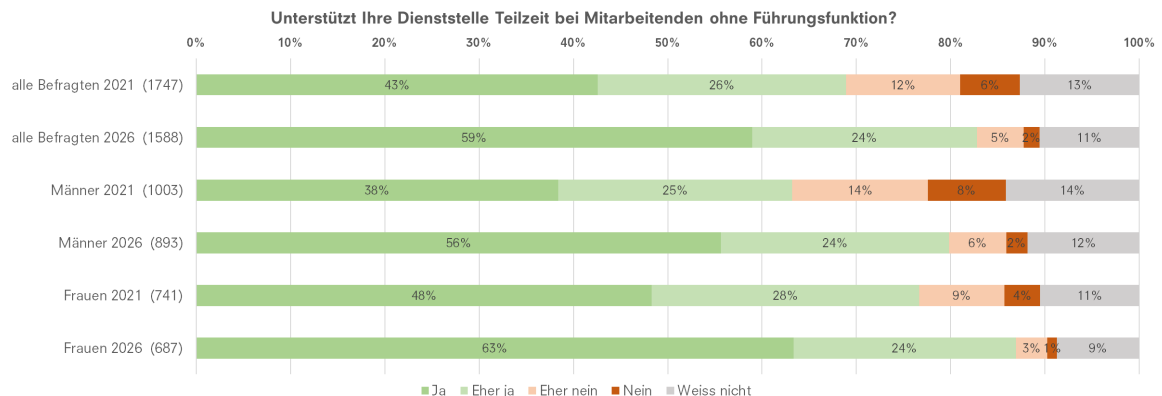


Abbildung 56: Antworten Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

59% (2021: 43%) der Befragten finden, Teilzeit würde unterstützt, 24% (2021: 26%) sagen, Teilzeit wird eher unterstützt, 5% (2021: 12%) meinen, Teilzeit werde eher nicht unterstützt und 2% (2021: 6%) sagen, sie werde gar nicht unterstützt. Auch hier haben sich die Werte um einiges verbessert.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Unterstützung Teilzeit Mitarbeitende wird von der Fachstelle UND als relative Stärke für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da sie von allen Leitenden gut oder eher unterstützt wird. Ein sehr proaktives durchgängiges Verhalten, wie dies Best Practice Organisationen an den Tag legen, fehlt noch.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (n) verbessert.

Einflussfaktor instrumentelle Unterstützung

Zur Förderung der Vereinbarkeit der Lebensinhalte sind konkrete Angebote hilfreich. Die Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Arbeitgeberin beziehen sich dabei vor allem auf eine gute vertragliche Absicherung, eine gute Arbeitsorganisation, Beratungsangebote und Anlaufstellen.

Vertragsart (++)

Die Vertragsart ist wichtig für die Rechtssicherheit der Anstellung und der Anstellungsbedingungen. Sicherheit ist ein wichtiger Faktor bei der Gestaltung der Lebensinhalte.

Die Vertragsart ist ein öffentlich-rechtlicher Vertrag.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Vertragsart wird von der Fachstelle UND als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die Lösung entspricht Best Practice (keine individuellen Verträge).

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Anstellungsbedingungen Subunternehmen (+)

Bei allen Arbeiten, die ausgelagert werden, entfällt die Kontrolle über die Vereinbarkeitsbedingungen. Die Organisation kann einen Mindeststandard sicherstellen, indem sie entweder ganz auf Subunternehmen verzichtet oder aber deren Arbeitsbedingungen zu einem Auswahlkriterium macht und überprüft.

Gemäss Submissionsgesetz müssen Auftragsnehmende per Selbstdeklaration erklären, die geltenden Arbeitsbedingungen einzuhalten.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Anstellungsbedingungen Subunternehmen wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Mit der Selbstdeklaration ist ein minimaler Standard auch bezüglich Gleichstellung und Vereinbarkeit bei den Subunternehmen garantiert.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Vertragsdauer (+)

Die Vertragsdauer ist wichtig für die Planungssicherheit in der individuellen Lebensgestaltung.

Prinzipiell schliesst die kantonale Verwaltung unbefristete Arbeitsverträge ab. Befristete Verträge müssen auf einem sachlich zureichenden Grund beruhen (z.B. mutmasslich vorübergehende Leistungen wie Contact Tracing).

Die Auswertung der Personaldaten zeigt hier folgendes Bild:

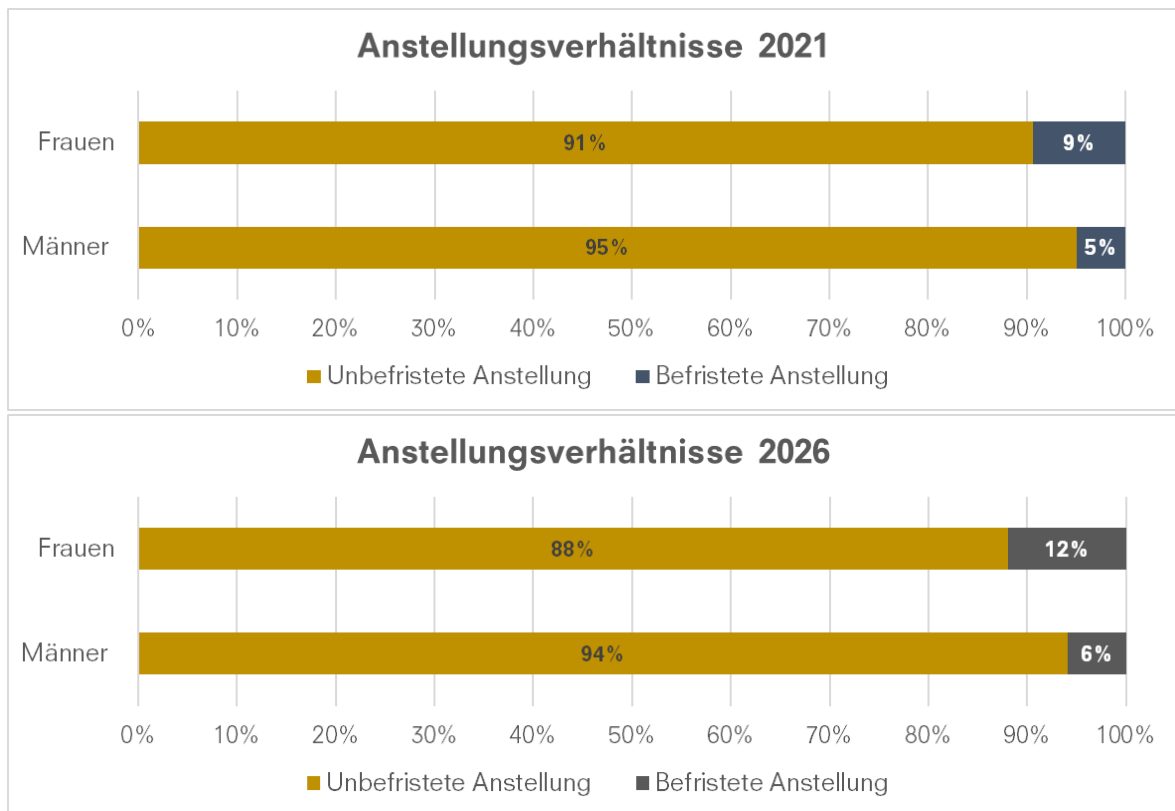


Abbildung 57: Anstellungsform Die Daten stammen von den erhobenen Personalkennzahlen (siehe auch Kennzahlenanalyse Personalstatistik).

Generell sind über 90% der Anstellungen unbefristet (Abbildung 57 unten). Es gibt allerdings einen deutlichen Unterschied zwischen Frauen, von denen 12% (2021: 9%) befristete Verträge haben, gegenüber den Männern mit 6% (2021: 5%).

Beurteilung = (+): Das Kriterium Vertragsdauer wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, ist doch die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden in unbefristeter Stellung. Eine Einschränkung ergibt sich aus der Ungleichverteilung bei den Geschlechtern.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Kompetenzen und Aufgabenvolumen (n)

Wohlbefinden und zeitliche Beanspruchung hängen davon ab, ob der Aufgabenumfang auf den jeweils aktuellen Beschäftigungsgrad abgestimmt wird. Sie bestimmen mit, wie gut sich der Beruf in die Gesamtheit der Lebensinhalte einfügt.

Das Aufgabenvolumen liegt in der Kompetenz der Dienststelle und Departementssekretariate. Die Leitenden beurteilen dies wie folgt:

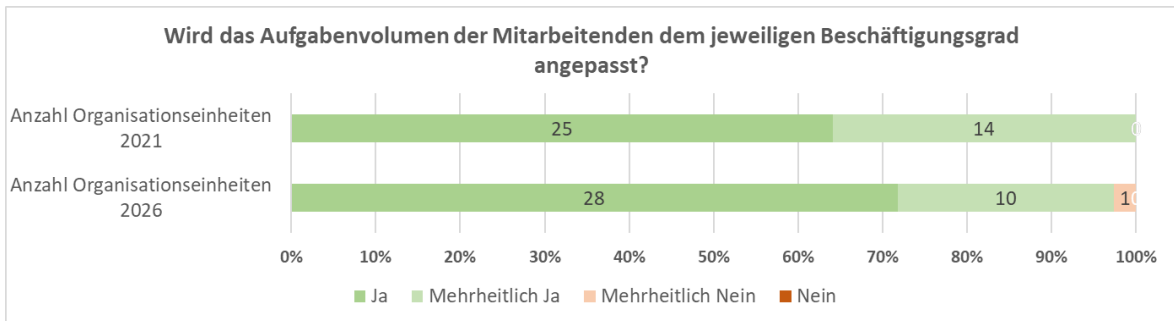


Abbildung 58: Anpassung Aufgabenvolumen an Beschäftigungsgrad (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

In Abbildung 58 ist ersichtlich, dass 28 der 39 Dienststellen / Departementssekretariate das Aufgabenvolumen einer Stelle immer dem Beschäftigungsgrad anpassen. Weitere 10 tun dies mehrheitlich. Gegenüber dem Jahr 2021 fallen die Einschätzungen positiver aus, allerdings gibt neu eine Dienststelle an, das Aufgabenvolumen mehrheitlich nicht anzupassen.

Die Mitarbeitenden wurden bei diesem Kriterium dazu befragt, wie sie die Anforderungen und Belastungen der Stelle wahrnehmen (Abbildung 59).

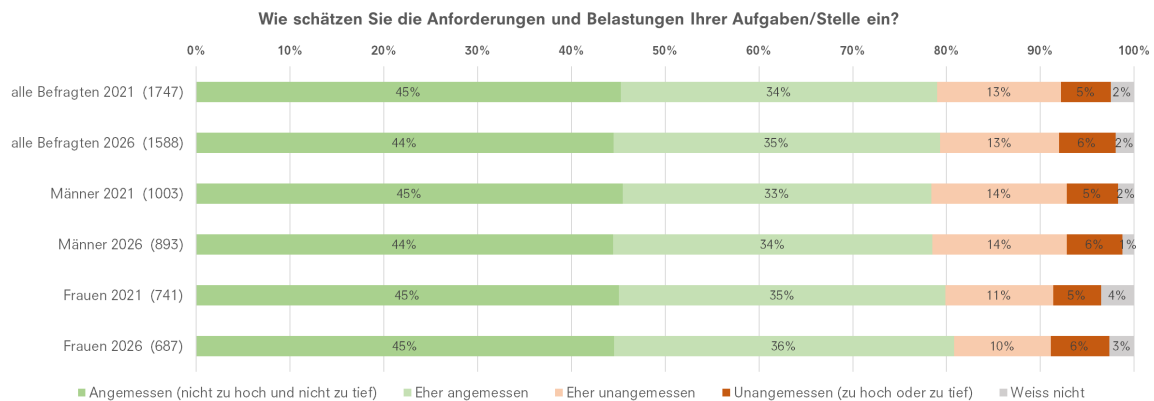


Abbildung 59: Antworten Anforderungen und Belastungen (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

44% (2021: 45%) der Befragten beurteilen die Anforderung und Belastungen ihrer Stelle als angemessen, 35% (2021: 34%) als eher angemessen. 13% (wie 2021) finden, die Anforderungen/Belastungen seien eher unangemessen und 6% (2021: 5%) meinen, sie sei unangemessen. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe. Die Antworten bei dieser Frage weisen insgesamt nur wenig von der Erstbefragung 2021 ab.

Ein Hinweis auf ein auf den Beschäftigungsgrad abgestimmtes Aufgabenvolumen ist, ob häufig Mehrbelastungen aufgrund der Arbeitsmenge vorkommen. Die Mitarbeitenden antworteten darauf wie folgt:

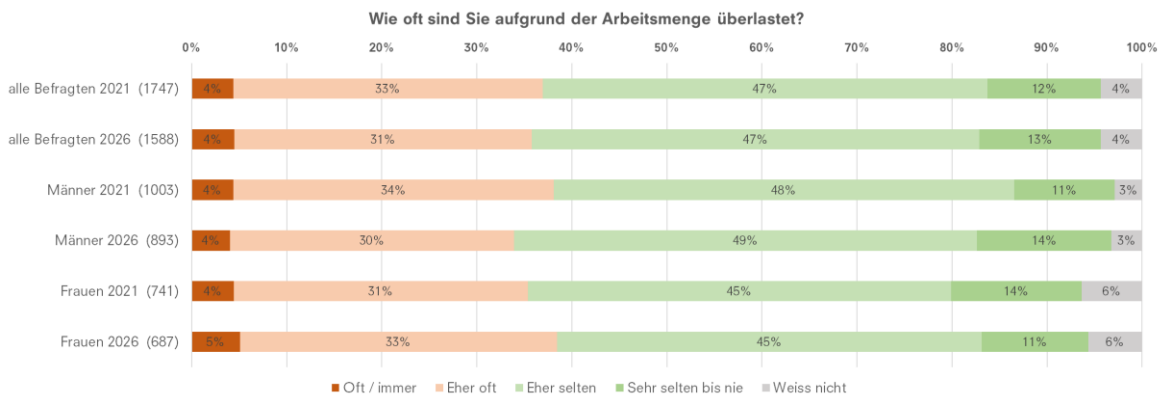


Abbildung 60: Antworten Überlastung Arbeitsmenge (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Wie im Jahr 2021 sind 4% der Mitarbeitenden immer oder oft überlastet, 31% (2021: 33%) sind dies eher oft, 47% (wie 2021) eher selten und 13% (2021: 12%) selten bis nie. Die Frauen sind leicht stärker von Überlastung betroffen, 2021 waren dies noch die Männer. Generell weichen die Werte nicht stark von denen im Jahr 2021 ab.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Kompetenzen und Aufgabenvolumen wird von der Fachstelle UND als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Grundsätzlich wird das Aufgabenvolumen den Stellenprozenten angepasst. Für einen Teil der Mitarbeitenden resultieren dennoch gewisse Belastungen und vor allem Überlastungen aufgrund der Arbeitsmenge.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 verbessert (-).

Stellvertretungen (-)

Gute Stellvertretungslösungen bewirken nicht nur eine zeitliche Entlastung, sondern oft auch ein besseres Boundary Management (Abgrenzung Beruf – Alltag)

Die Stellvertretungslösungen sind in der Kompetenz der Dienststellen / Departementssekretariate und ihrer untergeordneten Organisationseinheiten.

Den Mitarbeitenden wurden die folgenden beiden Fragen gestellt:

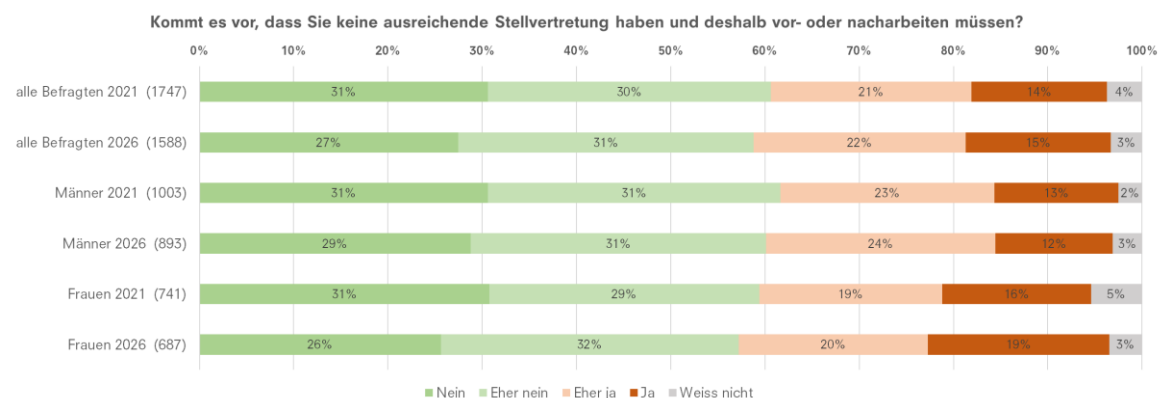


Abbildung 61: Stellvertretung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

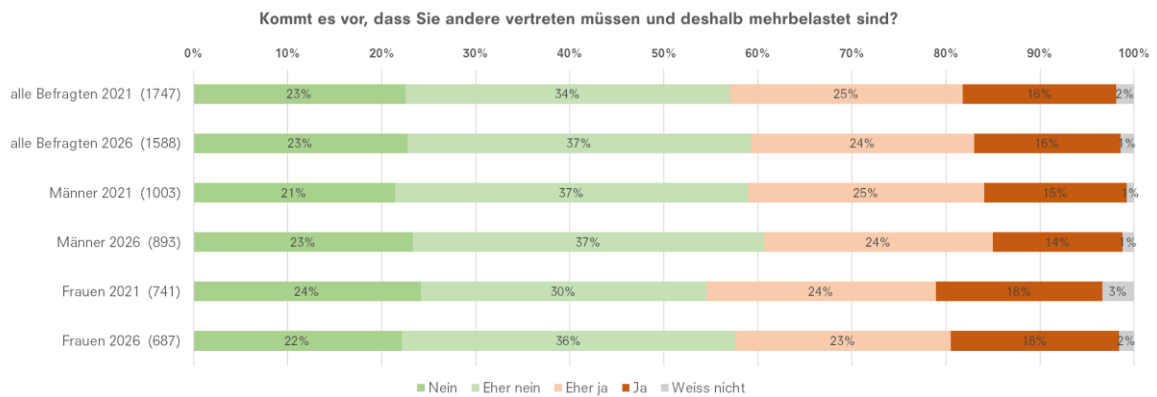


Abbildung 62: Überlastung aufgrund von Stellvertretung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Aus den Antworten zu beiden den Fragen zeigt sich, dass ein gutes Drittel der Mitarbeitenden infolge von Stellvertretungen mehrbelastet ist. Sei dies wegen fehlender Stellvertretung (Abbildung 61) oder Stellvertretung anderer (Abbildung 62) Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe und auch keine wesentlichen Unterschiede zwischen Befragung 2021 und Befragung 2026.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Stellvertretungen wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt: Eine hohe Anzahl Funktionen werden aktuell nur durch eine Person wahrgenommen, die entsprechend keine Stellvertretung haben.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Vermeidung und Beseitigung von Diskriminierung (+)

Diskriminierung beeinträchtigt oft direkt oder indirekt die persönliche Lebensgestaltung. Ein klar definierter Prozess mit einer neutralen Anlaufstelle unterstützt bei Diskriminierungsfällen.

Gemäss PG Art. 57 trifft der Kanton geeignete Massnahmen gegen psychische und physische Belästigung am Arbeitsplatz, insbesondere gegen sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung. Belästigungen sollen einerseits möglichst verhindert werden und im Falle, dass sie doch vorkommen, sollen sich die Mitarbeitenden Hilfe holen können.

Die Befragung der Mitarbeitenden zu einer möglichst diskriminierungsfreien Unternehmenskultur ergab folgendes Bild:

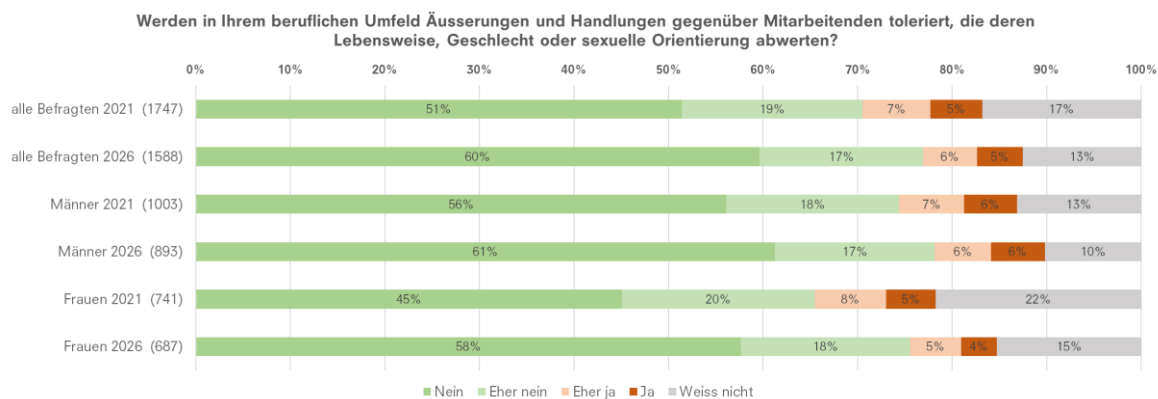


Abbildung 63: Toleranz (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Unverändert zum Jahr 2021 haben 5% der Befragten das Gefühl, Diskriminierungen würden toleriert, 6% (2021: 7%) finden, das sei eher der Fall. Auffallend ist der wiederum relativ grosse Anteil von 13% (2021: 17%), die keine Meinung dazu äussern, der wiederum bei Frauen grösser ist, aber von 2021 (22%) auf 2026 (15%) gefallen ist (Abbildung 63).

Für den Fall von Diskriminierungen hat der Kanton einen Prozess zur Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Beseitigung der Diskriminierung definiert. Als externe Stelle ist der Psychiatrische Dienst Graubünden eingesetzt.

Auf die Frage, an wen sich die Mitarbeitenden wenden würden, antworteten diese wie folgt (Abbildung 64):

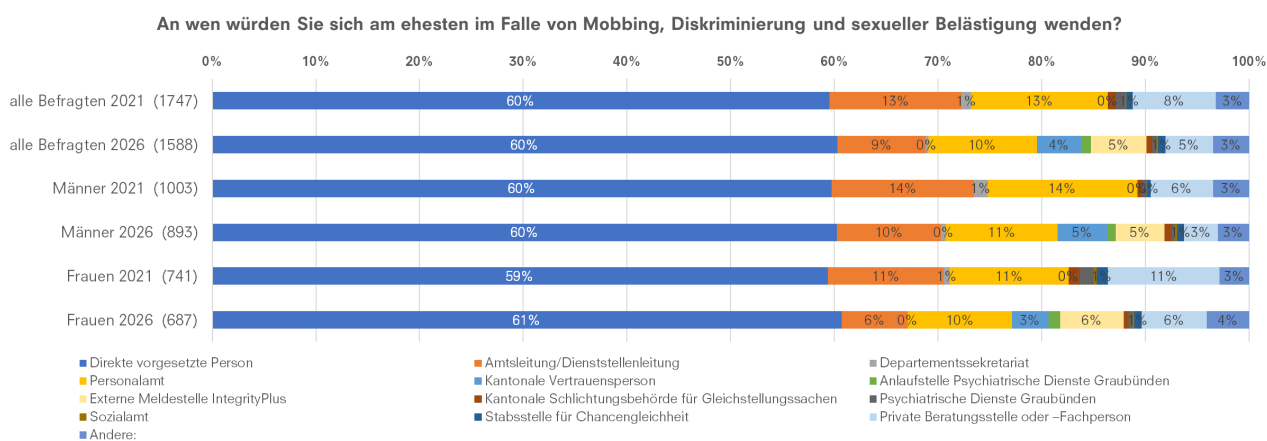


Abbildung 64: Anlaufstelle Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Mit grosser Mehrheit würden sich die Befragten an interne Stellen wenden: die direkt vorgesetzte Person (60%, keine Veränderung), die Amtsleitung/Dienststellenleitung (9%, 2021: 13%) oder das Personalamt (10%, 2021: 13%). An die neuen Angebote würden sich 4% (Kantonale Vertrauensperson) bzw. 5% (Meldestelle IntegrityPlus) der Mitarbeitenden wenden. Eine gewisse Bedeutung haben auch private Beratungsstellen oder Fachpersonen (2026: 5%, 2021: 8%).

Für die externe Anlauf- und Meldestelle gibt es Informationen im Intranet. Auf die Frage, ob sie diese kennen, antworteten 57% der Mitarbeitenden mit ja und 43% mit nein (in der Grafik nicht abgebildet).

Beurteilung = (+): Das Kriterium Vermeidung und Beseitigung von Diskriminierung wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Der Prozess ist definiert und es bestehen interne wie externe Anlaufstellen. Gegenüber Best Practice Organisationen fehlt eine systematische Auswertung.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Beratung zu Vereinbarkeit (-)

Eine kompetente Anlaufstelle kann Mitarbeitende beratend dabei unterstützen, eine gute Vereinbarkeit zu erreichen.

Die kantonale Verwaltung kennt keine eigene Anlaufstelle im Sinne einer expliziten Beratung zu Vereinbarkeitsfragen. Nach Aussage der Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate und des Personalamtes übernehmen dies oft direkte Vorgesetzte, die Leitenden oder das Personalamt. Für Problemfälle, insbesondere bei Krankheit, gibt es ein Case-Management.

Dies bestätigt die Befragung bei den Mitarbeitenden (Abbildung 65):

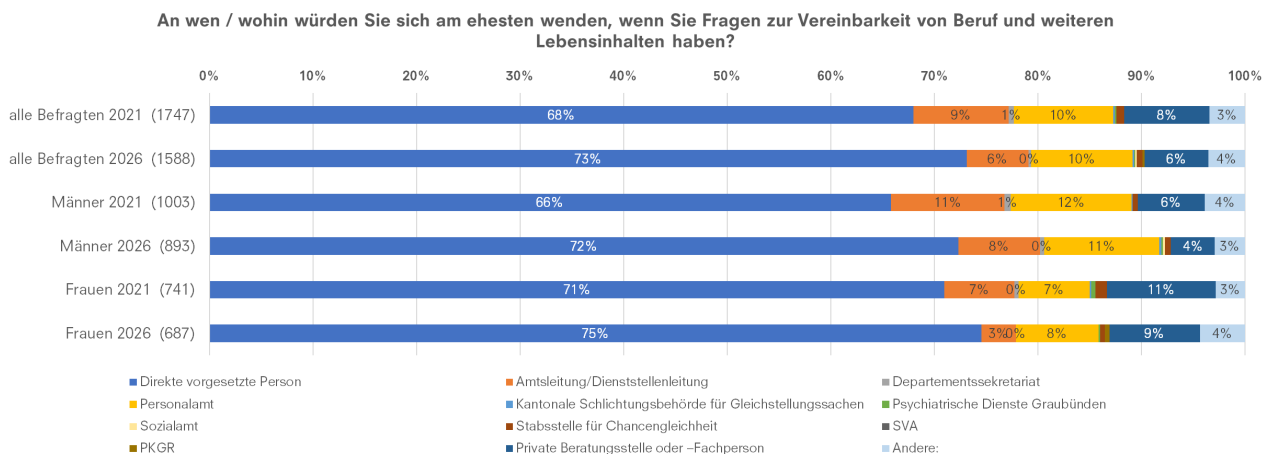


Abbildung 65: Anlaufstelle Vereinbarkeit Beruf und weiteren Lebensinhalten (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Mit grosser Mehrheit würden sich die Befragten für eine Beratung zu Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensinhalten an eine interne Stelle wenden: die direkt vorgesetzte Person (73%; 2021: 68%), die Amtsleitung/Dienststellenleitung (6%; 2021: 9%) oder das Personalamt (10%). 6% (2021: 8%) der Befragten würden sich sodann an eine private Beratungsstelle oder -Fachperson wenden. Die übrigen Stellen sind für die Mitarbeitenden kaum von Bedeutung.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Beratung zu Vereinbarkeit wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen vergleichbarer Grösse haben eine explizite Anlauf-/Beratungsstelle mit eigenem Budget.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Förderprogramme Vereinbarkeit (+)

Betriebliche Programme zur Förderung der Vereinbarkeit unterstützen Mitarbeitende dabei, für sich eine bessere Life-Balance zu erreichen. Mitarbeitende eignen sich Kompetenzen, Fähigkeiten und Strategien an, um die Vereinbarkeit ihrer Lebensinhalte (namentlich des Berufs mit weiteren Inhalten) positiv zu beeinflussen.

Mit dem Projekt equal21 wurden interne Weiterbildungen (Bsp. Vatercrashkurs oder Balance-Workshop) oder externe Unterstützung durch Coaching und Mentoring eingeführt.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Förderprogramme Vereinbarkeit wird von der Fachstelle UND eher als Stärke für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Unternehmen haben solche Förderprogramme systematisiert und diese sind integraler Bestandteil der Jahresplanung.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (-) verbessert.

Elternschaftsgespräch (-)

Elternschaftsgespräche für werdende Eltern während der Schwangerschaft und nach der Geburt leisten einen wichtigen Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, indem sie informieren und sensibilisieren, Ansprüche und Möglichkeiten klären sowie die künftige Zusammenarbeit definieren und koordinieren.

Im Rahmen des Projektes equal21 wurde ein Leitfaden Elternschaft eingeführt, der explizit ein Gespräch mit werdenden Müttern sowie Vätern vorsieht.

Die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate beantworten die Frage, ob mit Müttern formelle Gespräche zur Elternschaft geführt werden, wie folgt:

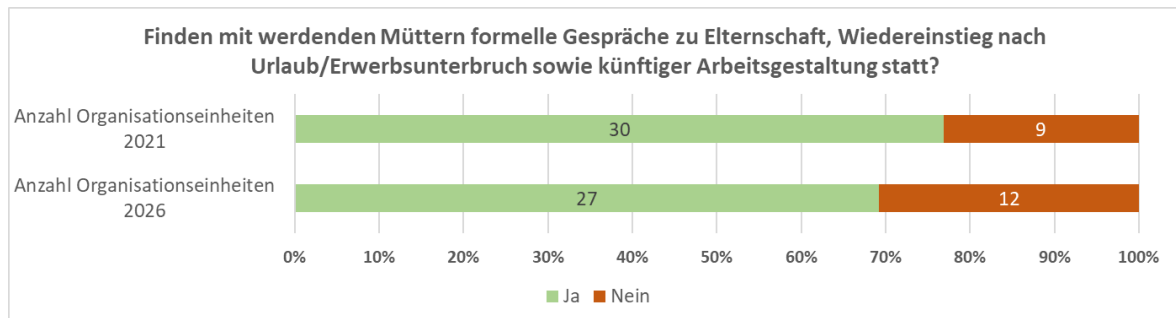


Abbildung 66: Gespräche Mütter (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Bei 27 Dienststellen oder Departementssekretariaten wird ein formelles Gespräch mit werdenden Müttern geführt, bei 12 nicht. Dies bedeutet eine leichte Verschlechterung gegenüber der Einschätzung 2021 (Abbildung 66). Grund dafür könnte sein, dass bei den personellen Wechseln in den Dienststellen / Departementssekretariaten das Wissen nicht weitergegeben wurde (Onboarding, Know-How-Transfer).

Bei den Elternschaftsgesprächen mit Vätern ist das Bild etwas schlechter (Abbildung 67):

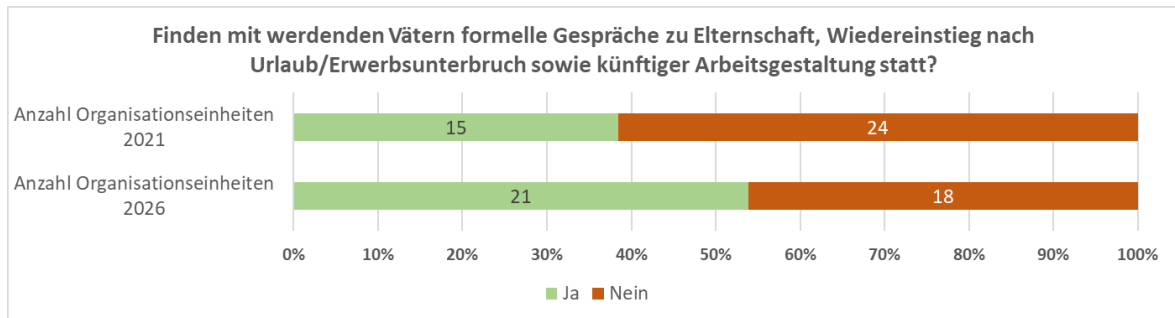


Abbildung 67: Gespräche Väter (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Bei 21 Dienststellen oder Departementssekretariaten wird ein formelles Gespräch mit werdenden Vätern geführt, bei 18 nicht. Gegenüber 2021 stellt dies aber eine Verbesserung dar.

Bei diesem Kriterium wurde in der Befragung 2026 eine Zusatzfrage betreffend den neuen Leitfaden Elternschaft gestellt:

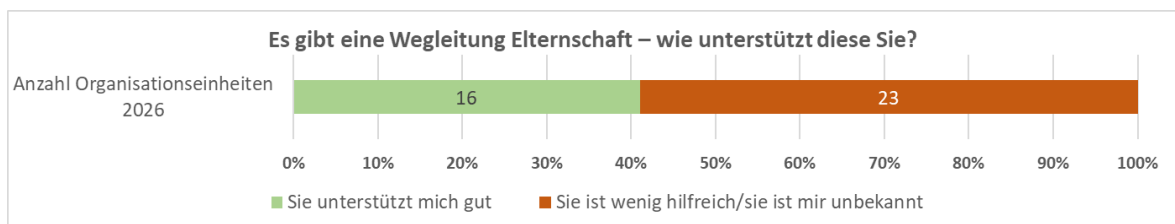


Abbildung 68: Leitfaden Elternschaft (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Die Leitenden beurteilen den neuen Leitfaden mehrheitlich (23 von 39) als wenig hilfreich/ ihnen unbekannt und 16 der 39 beurteilen den neuen Leitfaden als hilfreich.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Elternschaftsgespräch wird von der Fachstelle UND weiter als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Der neue Leitfaden ist noch zu wenig bekannt. Best Practice Organisationen haben diesen Prozess formalisiert und konsequent umgesetzt.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (--) verbessert.

Betreuungsangebote (-)

Familienexterne Angebote zur Betreuung von Kindern oder Angehörigen fördern grundsätzlich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Betriebseigene Kitaplätze oder Belegungsrechte können einen Mangel an Kinderbetreuungsplätzen für die Mitarbeitenden entschärfen. Gerade in Schichtbetrieben sind eigene Kitas zudem in der Lage, die Öffnungszeiten an die Betriebszeiten zu koppeln. Je nach Ausgangslage (z. B. Angebot, Örtlichkeit) kann es sinnvoll sein, die Kinder am Arbeitsort, anstatt am eigenen Wohnort in die Kita zu bringen.

Die kantonale Verwaltung hat keine eigenen Kinderbetreuungsangebote oder Angebote für pflegende Angehörige.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Betreuungsangebote wird von der Fachstelle UND als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen verfügen über eigene Angebote oder reservieren Plätze in fremden Angeboten.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Einflussfaktor Verankerung

Die Vereinbarkeit der Lebensinhalte ist, wie oben dargestellt (siehe auch S. 8), ein dynamischer Prozess. Es ist sicherzustellen, dass auf Veränderungen eingegangen wird und die Massnahmen ihre Wirkung entfalten und behalten. Die Möglichkeiten der Arbeitgeberin beziehen sich hier vor allem darauf, Vereinbarkeit und Gleichstellung strategisch zu verankern, die vorhandenen Angebote zu kommunizieren, die Führungsebene zu schulen sowie Ziele und Massnahmen periodisch zu überprüfen.

Grundsatz Gleichstellung und Vereinbarkeit (++)

Die Förderung von Gleichstellung und Vereinbarkeit schriftlich festzuhalten hilft, sie zu entpersonalisieren. Bei Wechseln im Management bleibt der Grundsatz erhalten. Zudem schafft es Verbindlichkeit für die Führung und setzt ein Zeichen gegenüber den Mitarbeitenden, dass das Thema ernst genommen wird und sie es auch einfordern können.

Gemäss PV, Art. 1 fördert der Kanton die Gleichstellung der Geschlechter. Er bietet Rahmenbedingungen, die der Lohngleichheit und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben förderlich sind, wie flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten für Teilzeitarbeit, Jobsharing, Homeoffice und mobiles Arbeiten oder finanzielle Unterstützung für die Drittbetreuung von Kindern.

Im Rahmen der in Arbeit befindlichen HR-Strategie soll die Verankerung von Gleichstellung und Vereinbarkeit in der kantonalen Verwaltung sichergestellt werden.

Beurteilung = (++): Das Kriterium Grundsatz Gleichstellung und Vereinbarkeit wird von der Fachstelle UND als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Das Festhalten des Grundsatzes auf Verordnungsstufe entspricht Best Practice.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Controlling (-)

Ein Gleichstellungs- und Vereinbarkeits-Controlling definiert Ziele, überprüft die Zielerreichung und greift steuernd ein. Es umfasst eine ganze Palette an möglichen (Personal-)Kennzahlen zu vereinbarkeitsrelevanten Dimensionen (z. B. Teilzeitanteile und Geschlechtervertretung).

Das Personalamt stellt ein Cockpit von Personalkennzahlen zur Verfügung. Ein Personalcontrolling mit dem Fokus Gleichstellung und Vereinbarkeit existiert in diesem Sinne nicht.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Controlling wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben ein ausgebautes Kennzahlensystem auf allen Stufen, das die Basis für die Führungsarbeit bildet.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Geschlechtervertretung generell (+)

Wenn in bestimmten Bereichen oder der gesamten Organisation die Verteilung der Geschlechter sehr ungleich ist, kann dies auf ungleiche Behandlung und eine schlechte Förderung der Vereinbarkeit hindeuten. Gleichzeitig ist die Innovationskraft schlecht gemischter Teams erfahrungsgemäss deutlich tiefer. Dann, aber auch grundsätzlich macht es Sinn, Ziele und Massnahmen zu einer Erhöhung des untervertretenen Geschlechts zu definieren.

Wie weiter oben beschrieben, liegt in 15 der 39 Dienststellen oder Departementssekretariate der Anteil des untervertretenen Geschlechts unterhalb von 30 Prozent. Die Frage nach der Setzung von Zielen ergibt folgendes Bild:

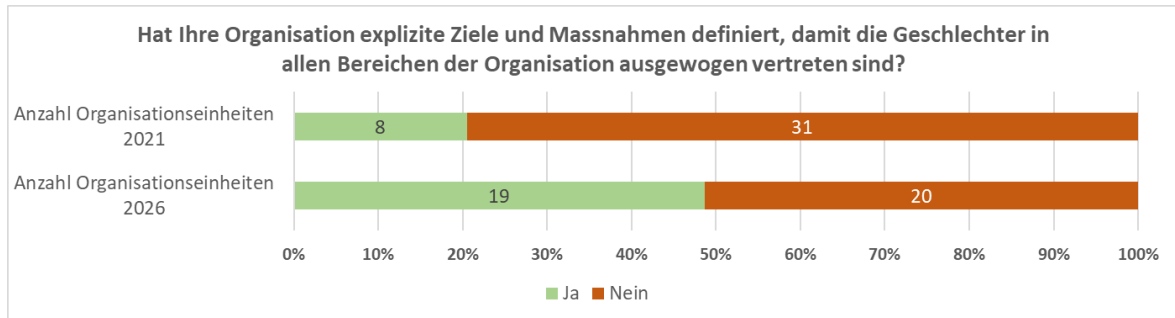


Abbildung 69: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / *Departementssekretariate*) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Rund die Hälfte (19 von 39) der Dienststellen / Departementssekretariate haben Ziele und Massnahmen definiert. 2021 waren dies erst 8 (Abbildung 69).

Beurteilung = (+): Das Kriterium Geschlechtervertretung generell wird von der Fachstelle UND als eher Stärke für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, insbesondere wegen des deutlichen Anstiegs der Dienststellen, welche einen Fokus auf die Geschlechtervertretung haben. Best Practice Organisationen kennen Zielgrössen auf allen verschiedenen Ebenen der Organisationsstruktur.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (n) verbessert.

Geschlechtervertretung in Führungspositionen (-)

Die Aussagen zur Geschlechtervertretung generell gelten auch für Mitarbeitende in Führungspositionen. Hier kann auch von einem Verstärkungseffekt auf die Ebene der Mitarbeitenden ausgegangen werden.

Die Frage nach der Setzung von Zielen ergibt folgendes Bild:

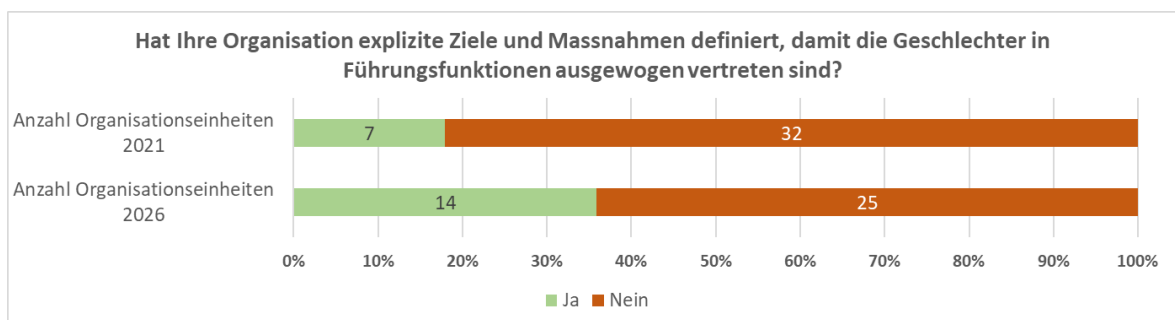


Abbildung 70: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität in Führungspositionen (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / *Departementssekretariate*) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Gegenüber 2021 ist die Zahl der Dienststellen / Departementssekretariate, die explizite Ziele und Massnahmen zu einer ausgewogenen Geschlechterverteilung in Führungspositionen definieren, von 7 auf

14 gestiegen. Mit 25 Dienststellen/Departementssekretariaten verzichtet aber noch die Mehrheit auf solche.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Geschlechtervertretung in Führungspositionen wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, insbesondere im Zusammenhang mit den tiefen Ausgangswerten bei den Frauenanteilen in der Führung. Best Practice Organisationen kennen Zielgrößen auf den verschiedenen Ebenen der Organisationsstruktur.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (-).

Unternehmenskommunikation intern (+)

Die interne Sichtbarkeit der vereinbarkeitsförderlichen Rahmenbedingungen ist zentral dafür, dass Mitarbeitende sie auch kennen und nutzen.

Die Rahmenbedingungen für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten sind auf der Intranetseite des Kantons verfügbar. Zu den auch öffentlich zugänglichen Informationen gehören PG, PV, AzV und diverse Weisungen des Personalamtes. Eine explizite Broschüre oder Ähnliches zu Vereinbarkeit und Gleichstellung gibt es nicht. Zugleich wurde durch das Projekt equal21 die Thematik immer wieder kommuniziert.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

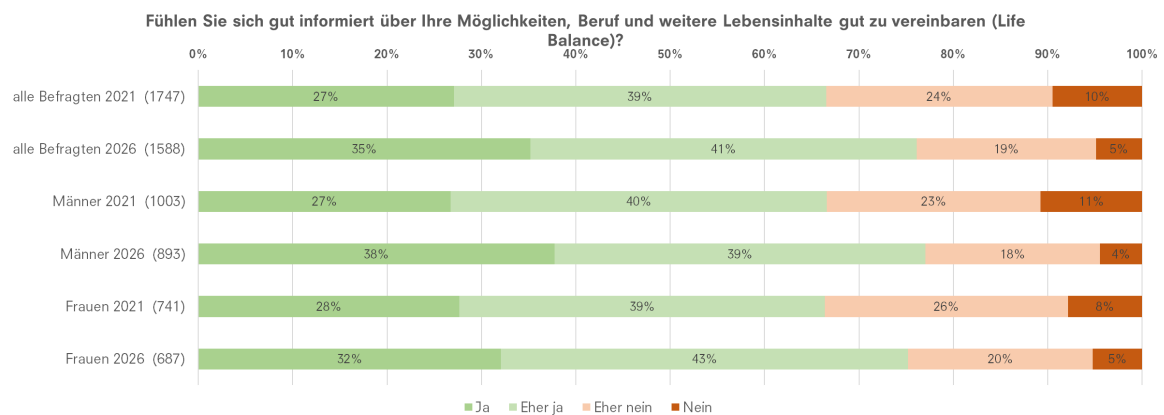


Abbildung 71: Antworten Informationen Vereinbarkeit (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Es fühlen sich 76% (2021: 66%) der Mitarbeitenden gut (eher ja & ja) informiert über ihre Möglichkeiten Beruf und weitere Lebensinhalte zu vereinbaren, 19% (2021: 24%) eher nicht und 5% (2021: 10%) nicht informiert. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Unternehmenskommunikation intern wird gesamthaft von der Fachstelle UND als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben z.B. eine Broschüre mit den Angeboten und führen periodisch Veranstaltungen zu den Themen Vereinbarkeit und Gleichstellung durch.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 (n) verbessert.

Geschlechtergerechte Unternehmenskommunikation (+)

Sprache schafft Wirklichkeit: In der schriftlichen, gesprochenen und bildlichen Sprache zeigt sich, welche Rollen die Geschlechter in der Wirklichkeitsinterpretation (dem "Weltbild") der Organisation einnehmen, mit Konsequenzen für die tatsächlichen Verhältnisse. Wenn z. B. Führungspositionen nur mit Männern assoziiert werden, Teilzeit v. a. mit Frauen in Verbindung gebracht werden oder in der Personalgewinnung nur ein Geschlecht angesprochen wird, so hat dies faktische Auswirkungen auf die Lebensgestaltungsmöglichkeiten der verschiedenen Geschlechtergruppen (Reproduktion der Ungleichheit).

Die Kantonsverwaltung hat einen Leitfaden für eine gendergerechte Sprache, der sich an jener der Bundesverwaltung orientiert. Sämtliche publizierten Texte werden durch die Staatskanzlei geprüft. So sind Stelleninserate und interne schriftliche Kommunikation grundsätzlich gendergerecht formuliert.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Geschlechtergerechte Unternehmenskommunikation wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Unternehmenskommunikation extern (-)

Sichtbarkeit nach aussen wirkt verpflichtend: Ein Unternehmen muss seine Ansagen auch einhalten, um die Glaubwürdigkeit zu bewahren. Zudem werden Unternehmen dadurch zu Botschaftern und Botschafterinnen für die Vereinbarkeit, was die öffentliche Debatte anregt und andere Unternehmen unter Zugzwang setzt. Nicht zuletzt erkennen qualifizierte Stellensuchende, wo sie die beste Vereinbarkeit vorfinden. Durch diesen Selektionseffekt wird die Vereinbarkeit in den Unternehmen wiederum gefördert.

Der Kanton präsentiert sich auf seiner Website mit seinen Angeboten gegenüber aktuellen und künftigen Mitarbeitenden nicht besonders prominent als moderner Arbeitgeber. Die interne Einschätzung der zuständigen Stelle fällt positiver aus (Daten nicht gezeigt).

Beurteilung = (-): Das Kriterium Unternehmenskommunikation extern wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen kommunizieren Ihr Engagement für Gleichstellung und Vereinbarkeit aktiv auf allen ihren Kommunikationskanälen.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Führungsschulung (-)

Bewusstseinsbildung und fachliche Schulung sind zentral dafür, dass Führungspersonen zum einen erkennen, wie wichtig Vereinbarkeit ist und zum anderen in der Lage sind, für ihre Mitarbeitenden Vereinbarkeit zu schaffen. Dabei spielt auch die Gleichstellung der Geschlechter eine zentrale Rolle (siehe Modell UND).

Gemäss Personalamt gibt es auf der Stufe der Gesamtverwaltung keine expliziten Schulungen zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit. Die Befragung der Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate ergab folgendes Bild:

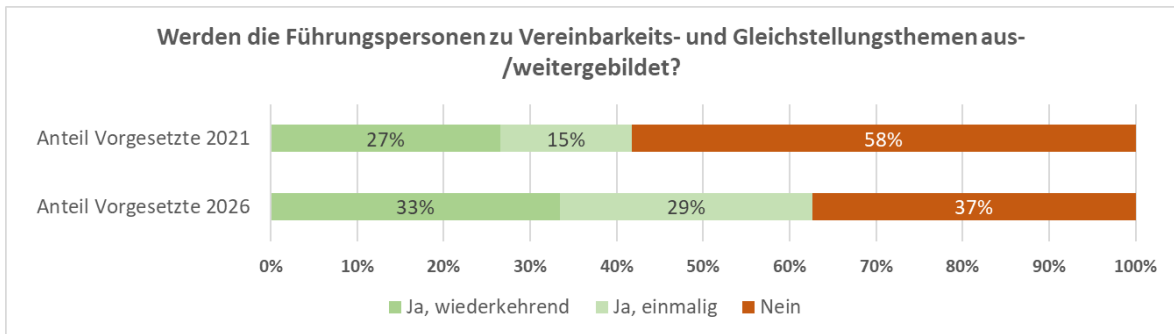


Abbildung 72: Sensibilisierung und Schulung von Führungspersonen (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Führungspersonen die jeweilige Aussage zutrifft.)

Gemäss Einschätzung der Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen werden 33% (2021: 27%), ihrer Führungskräfte in diesen Themen wiederkehrend geschult, 29% (2021: 15%) werden einmalig geschult. Damit sind die Werte 2026 um einiges höher als 2021. Über ein Drittel (37%) werden oder wurden nicht geschult (Abbildung 72).

Beurteilung = (-): Das Kriterium Führungsschulung wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben eine solche auf Gesamtunternehmensebene wiederkehrend institutionalisiert.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (-).

Stellenanalyse (+)

Eine Überprüfung des Beschäftigungsgrads verhindert, dass Stellen «automatisch» mit dem bisherigen oder einem anderen fix vorgegebenen Beschäftigungsgrad neu besetzt werden, obwohl der Spielraum tatsächlich grösser wäre. Dies schränkt die Vereinbarkeit unnötig ein.

Die Stellenanalyse ist in der Kompetenz der Dienststellen und Departementssekretariate. Die Frage, ob Stellen auf die möglichen Beschäftigungsgrade überprüft werden, wird wie folgt beantwortet.

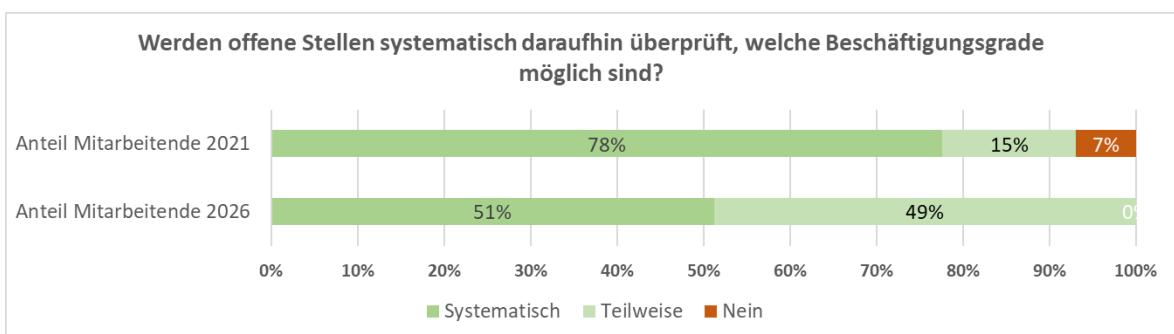


Abbildung 73: Stellenanalyse (Einschätzung durch die Leitenden: Die Prozentangaben zeigen, bei welchem Anteil der Mitarbeitenden die jeweilige Aussage zutrifft.)

Gemäss Aussage der Dienststellen-/Departementssekretariatsleitenden werden alle Stellen auf die möglichen Beschäftigungsgrade hin geprüft, allerdings weniger systematisch als noch im 2021 (Abbildung 73).

Beurteilung = (+): Das Kriterium Stellenanalyse wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Betriebe prüfen die möglichen Stellenprozente oft auch auf der Ebene der Gesamtorganisation.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Vorurteilsfreie Personalselektion / -entwicklung (-)

Wo Menschen andere Menschen einschätzen, spielen Vorurteile eine wichtige Rolle. Sie sind unvermeidbar und stellen im Alltag eine Strukturierungshilfe dar. In Anstellungsverfahren können Vorurteile dazu führen, dass Personen aufgrund bestimmter Merkmale (z. B. Art der Lebensgestaltung oder Geschlecht) als besonders geeignet oder ungeeignet für eine Stelle erscheinen, obwohl kein faktischer Zusammenhang zwischen Merkmal und Eignung besteht. Dies führt zu ungerechtfertigten Personalentscheiden und ist zu verhindern.

Der Prozess der Stellenbesetzung ist durch das Personalamt mit zentralen Funktionen (Stellenausschreibung, Registrierung Dossieringang, Einstufung/Lohn), und dezentralen Funktionen bei den Dienststellen und Departementssekretariaten und einem den Prozess stützenden Instrument (Reflin) definiert. Ein Leitfaden für eine vorurteilsfreie Personalselektion ist nicht vorhanden. Spezifische Schulungen dazu werden auch keine gemacht. Ein Talent Management für die Gesamtverwaltung oder Ähnliches existiert nicht.

Die Mitarbeitenden wurden abgeholt, ob sie sich in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt fühlen (Abbildung 74):

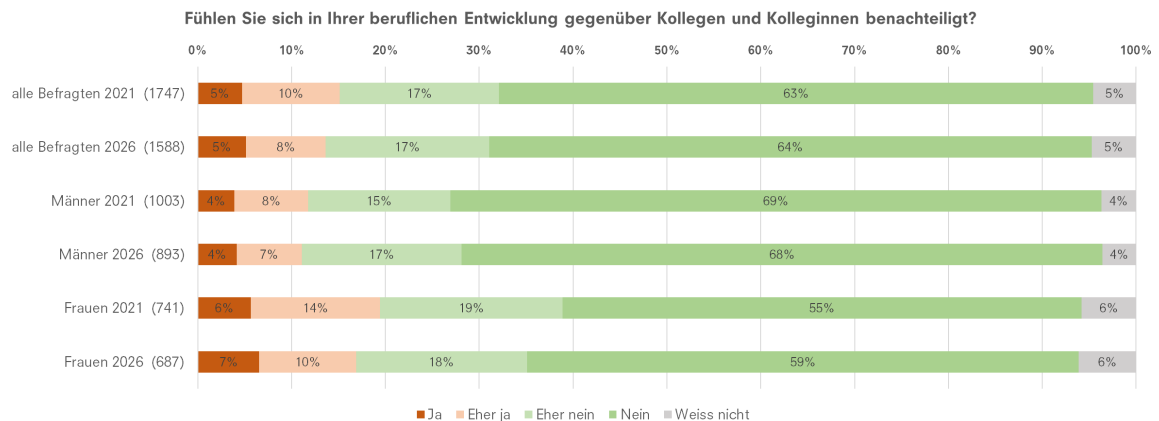


Abbildung 74: Gefühl von Benachteiligung (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Hierbei gaben 13% (2021: 15%) der Befragten an, sich gegenüber Kolleginnen und Kollegen in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt zu fühlen (ja & eher ja). Bei den Frauen sind es mit 17% (2021: 20%) mehr als bei den Männern (11%; 2021: 12%).

Beurteilung = (-): Das Kriterium vorurteilsfreie Personalselektion / -entwicklung wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben einen eigenen Leitfaden und schulen die Vorgesetzten periodisch.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Mehrperspektivische Personalselektion (+)

Mit steigender Personenzahl nimmt auch die Vielfalt der Perspektiven zu. Stereotype Wahrnehmungen werden eher neutralisiert. Damit lässt sich in Selektionsprozessen nicht nur das Risiko des "Gender-Bias" reduzieren, sondern generell Vorurteilen vorbeugen, die Folgen für die Vereinbarkeit haben (z. B. gegenüber Teilzeit, gegenüber unbezahlter Arbeit).

Die Selektionsentscheide fallen primär auf der Ebene der Dienststellen und Departementssekretariate. Die Frage nach der mehrperspektivischen Selektion ergab folgendes Bild:

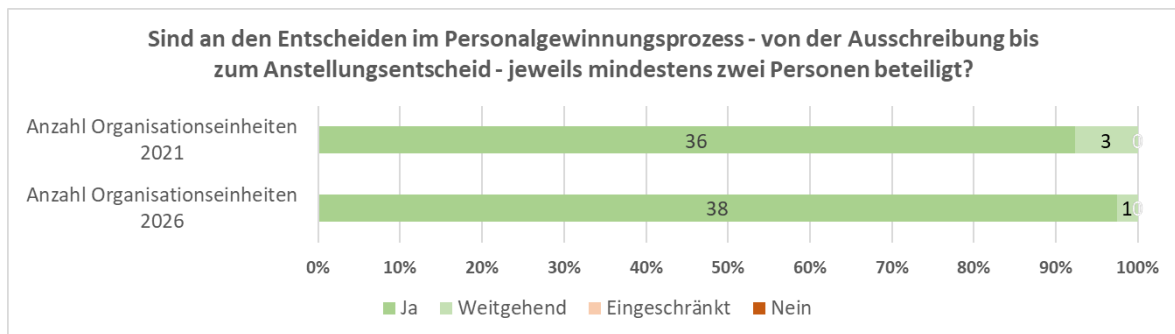


Abbildung 75: Personalgewinnungsprozess (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Überall wird nach dem (mindestens) Vier-Augen-Prinzip selektiert (Abbildung 75). Oft kommen dabei auch geschlechtergemischte Selektionsteams zum Einsatz.

Beurteilung = (+): Das Kriterium mehrperspektivische Personalselektion wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen verlangen konsequent, dass beide Geschlechter am Entscheid beteiligt sind.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Anonymisierte Personalselektion (--)

Anonymität schützt BewerberInnen vor negativen Stereotypisierungen zur Vereinbarkeit von Beruf und weiteren Lebensinhalten aufgrund persönlicher Merkmale.

Eine anonymisierte Personalselektion kennt die kantonale Verwaltung nicht.

Beurteilung = (--): Das Kriterium anonymisierte Personalselektion wird von der Fachstelle UND als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die anonymisierte Personalselektion hat sich bis jetzt erst im Ausland etabliert. In der Schweiz kennen auch viele Best Practice Organisationen die anonymisierte Personalselektion noch nicht.

Die Beurteilung ist gegenüber 2021 unverändert.

Selektionsrelevanz ausserberufliche Erfahrung (+)

Der Vielfalt an Lebensverläufen lässt sich erst gerecht werden, wenn alle Lebenserfahrungen, ob beruflich oder nicht, als Quellen von Kompetenzen und Fähigkeiten angesehen werden. Davon ausgehend, dass auch

ausserberuflich erworbene Erfahrung beruflich nützlich sein kann, muss sie entsprechend relevant für die Personalselektion sein.

Die Selektionsentscheide fallen primär auf der Ebene der Dienststellen und Departementssekretariate. Die Frage nach der Selektionsrelevanz der ausserberuflichen Erfahrung beantworteten diese wie folgt (Abbildung 76):

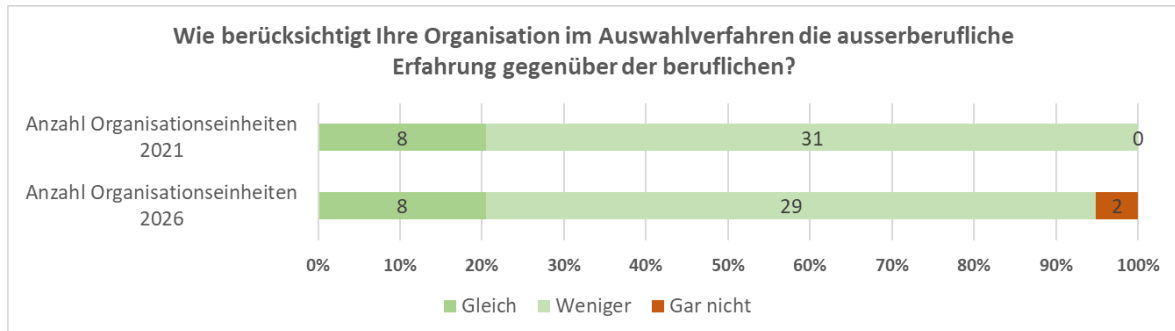


Abbildung 76: Bewertung ausserberufliche Erfahrung (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen / Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Bei 8 Dienststellen / Departementssekretariate wird die ausserberufliche Erfahrung gleich bewertet wie die berufliche, 31 bewerten die ausserberufliche Erfahrung weniger als die berufliche. Entgegen 2021 berücksichtigen neu 2 Dienststellen / Departementssekretariate die ausserberufliche Erfahrung nicht.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Selektionsrelevanz ausserberufliche Erfahrung wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen gehen zum Teil noch etwas weiter, indem sie schriftliche Kriterien und Massstäbe definieren.

Die Beurteilung hat sich gegenüber 2021 ganz leicht verschlechtert.

Austrittsgründe (n)

Das Wissen um Kündigungen, die auf mangelnde Vereinbarkeit zurückgehen, unterstützt eine Organisation dabei, ihren Handlungsbedarf und ihr Verbesserungspotenzial in der Vereinbarkeit zu bestimmen.

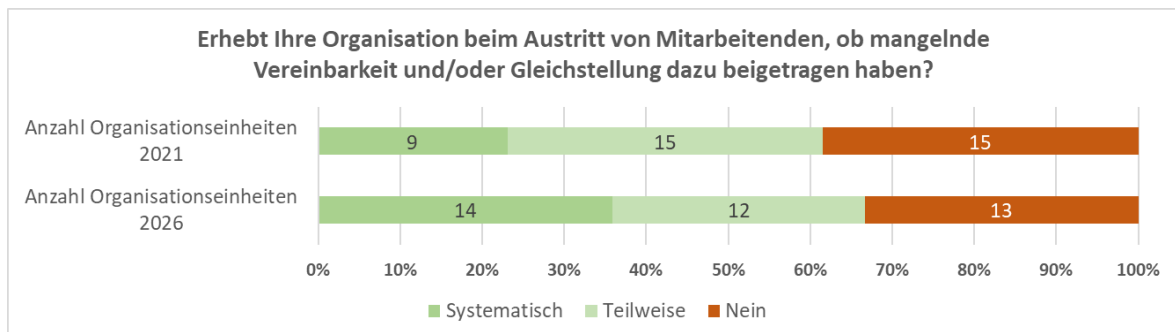


Abbildung 77: Austrittsgründe (Einschätzung durch die Leitenden: Die Zahlen zeigen, bei wie vielen Organisationseinheiten (resp. Dienststellen/Departementssekretariate) die jeweilige Aussage zutrifft.)

Die Austrittsgespräche finden dezentral statt. Bei der Befragung gaben 14 (2021: 9) Dienststellen / Departementssekretariate an, systematisch auszuwerten, ob mangelnde Vereinbarkeit/Gleichstellung zum

Austritt geführt hat, 12 (2021: 15) Dienststellen / Departementssekretariate tun dies nicht systematisch und 13 (2021: 15) gar nicht.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Austrittsgründe wird von der Fachstelle UND als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen erheben die Austrittsgründe in allen Organisationseinheiten, werten sie gesamtbetrieblich aus und leiten Massnahmen daraus ab.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (n).

Mitwirkung (+)

Durch institutionalisierte Mitwirkung können Mitarbeitende Einfluss nehmen auf vereinbarkeitsfreundliche Rahmenbedingungen.

Es gibt eine Personalkommission (gemäss PG Art. 61). Ausserdem können Einzelpersonen und die Personalverbände sich an das Personalamt wenden. PG Art. 68 sieht sogar eine Belohnung für betriebliche Vorschläge vor.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

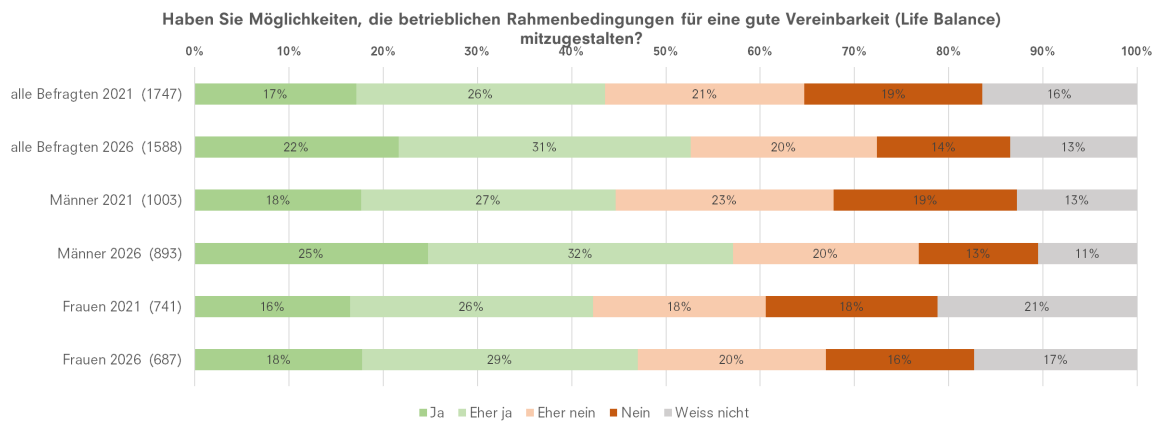


Abbildung 78: Mitgestaltung Vereinbarkeit (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Jahr und Geschlecht)

Hierbei sehen 53% (22% ja, 31%) der Mitarbeitenden Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen mitzugestalten, 34% sehen diese eher nicht oder gar nicht und 13% haben dazu keine Meinung. Die Möglichkeiten der Mitgestaltung werden damit besser eingeschätzt als in der Erstbefragung 2021 (2021: 43% ja & eher ja; Abbildung 78).

Beurteilung = (+): Das Kriterium Mitwirkung wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben explizite Mitwirkung zu den Themen Vereinbarkeit und Gleichstellung und erheben und kommunizieren regelmässig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Themenbereich.

Die Bewertung fällt gegenüber 2021 leicht besser aus, bleibt im Gesamteindruck aber unverändert (+).

Zusatzfragen direkt wahrgenommener Projekterfolg

Befragung der Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen

Die Dienststellen/Departementssekretariate wurden in den Phasen 2 und 3 stark in das Projekt equal21 einbezogen. Mit den Vertreter:innen wurden Workshop zur Entwicklung der Ziele und Massnahmen durchgeführt und sie mussten konkrete Aktivitäten für ihre eigene Dienststelle entwickeln. In der Evaluation wurden sie nun danach gefragt, wo sie positive Entwicklungen in den letzten 3 Jahren in ihrer Dienststelle sehen (Auswahlfrage mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten - Abbildung 79):



Abbildung 79: positive Effekte des Projektes equal21 für die Dienststellen / Departementssekretariate

Dabei gaben 33 von 39 Dienststellen/Departementssekretariaten an, dass sie über die letzten Jahre mehr Wissen zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit aufbauen konnten. Die zweithöchste Nennung (28) erhielt der Vertrauenszuwachs bei den Führungspersonen betreffend mobil-flexiblem Arbeiten. Je knapp die Hälfte (23) der Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen gab an, dass Stellensplitting für möglich gehalten wird, Diskriminierungen im Anstellungsprozess besser vorgebeugt werden kann, Stellvertretungen besser gelöst werden und selbstverantwortliches Arbeiten gefördert wird. Bei einigen Dienststellen / Departementssekretariate (8) gibt es bessere Stellvertretungslösungen für längere Krankheitsabsenzen. Nur gerade 2 Dienststellen / Departementssekretariate haben keine Verbesserungen festgestellt.

Weiter wurden die Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen gefragt, wo sie sich in den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit zusätzliche Unterstützung wünschen (offene Frage - Abbildung 80):

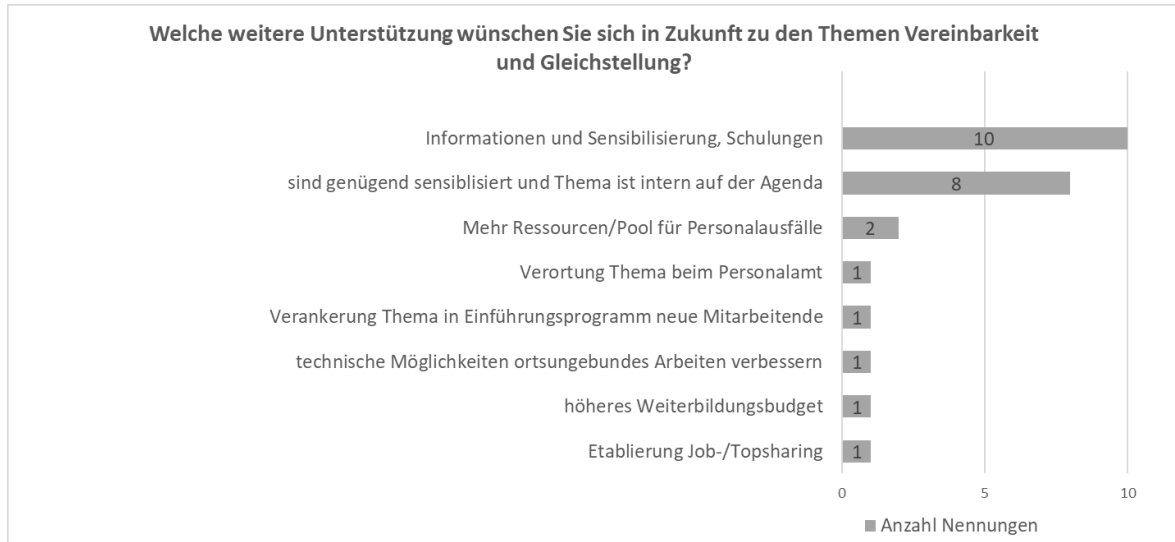


Abbildung 80: weiterer Unterstützungsbedarf der Dienststellen / Departementssekretariate

Dabei gaben 10 der 39 Dienststellen-/Departementssekretariatsleitungen an, sie wünschen sich weitere Informationen und Schulungen, die zum Thema sensibilisieren. Umgekehrt wurde mit 8 Nennungen gesagt, dass man genügend sensibilisiert ist und die Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit intern auf der Agenda hat. 2 Leitungen wünschen sich mehr Ressourcen für Personalausfälle, um die Vereinbarkeit der Mitarbeitenden auch dann sicherzustellen. Weitere Wünsche (je eine Nennung) sind eine klare Verortung des Themas beim Personalamt, die Verankerung des Themas im Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende, bessere technische Möglichkeiten für ortsungebundenes Arbeiten, mehr Weiterbildungsangebote sowie die bessere Unterstützung/Durchsetzung von Job-/Topsharing.

Befragung der Mitarbeitenden

Den Mitarbeitenden wurde die Zusatzfrage gestellt, wie sich die Kultur der Gleichstellung und Vereinbarkeit in ihrer Dienststelle über die letzten drei Jahre verändert hat (geschlossene Frage; Abbildung 81).

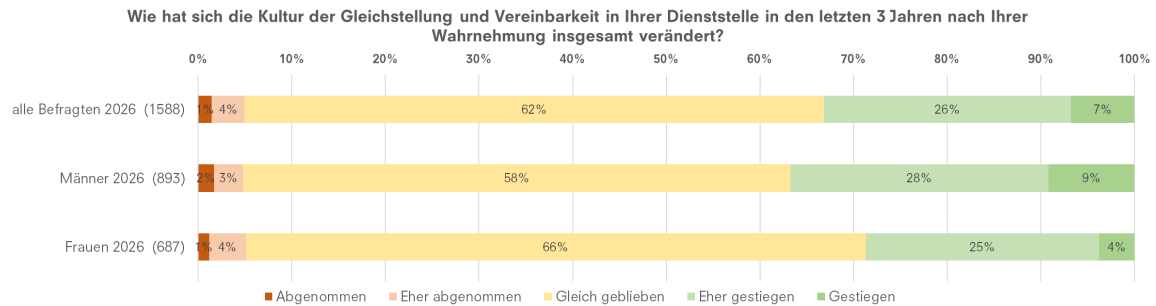


Abbildung 81 Veränderung Kultur (Beurteilung durch die MA aufgeteilt nach Geschlecht).

Rund ein Drittel (7% und 26%) der Befragten ist der Meinung, die Kultur habe sich (klar / eher) verbessert. 62% stellen keine Veränderung fest und 5% finden, die Kultur habe sich (eher) verschlechtert. Männer sehen tendenziell mehr Verbesserungen.

Die Mitarbeitenden sehen die grösste positive Veränderung (Abbildung 82) in der grundsätzlichen Thematisierung von Gleichstellung und Vereinbarkeit (16.7%), bei der Flexibilisierung oder Einführung neuer Arbeitsmodelle (15.7%) sowie beim Einsatz von Methoden der neuen Arbeitswelt (12.3%).

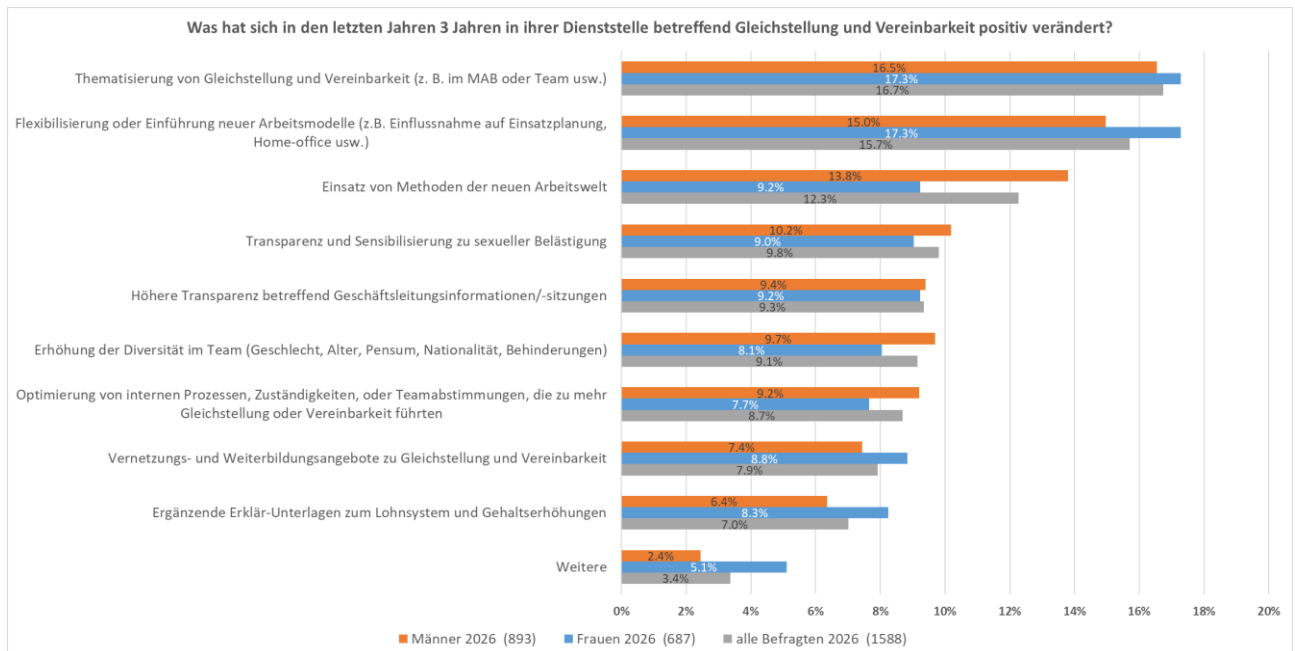


Abbildung 82 Positive Veränderungen in den letzten Jahren (Beurteilung durch die Mitarbeitende – Mehrfachauswahl war möglich).

Weiter sollten die Mitarbeitenden benennen, was sich sonst noch positiv verändert hat (offene Frage; Abbildung nicht gezeigt). Diese Frage wurde von wenigen Mitarbeitenden beantwortet (54 Nennungen bei 1'588 Teilnehmenden), weshalb die Antworten nicht graphisch dargestellt wurden. Einige Antworten waren

generell positiv, ohne konkrete Themen zu nennen (13) und eine Aussage war sehr negativ. Für je 3 Mitarbeitende haben sich die Kultur und die Rücksichtnahme der Vorgesetzten verbessert. Je 2 Mitarbeitende gaben an, es haben sich Teilzeit in Führung, die partizipative Dienstplanung, die Möglichkeiten für Homeoffice verbessert und auf der Dienststelle sei die Jahresarbeitszeit eingeführt oder besser etabliert worden. Je einmal erwähnt wurden die Steigerung der Selbstverantwortung, die Reduktion des Arbeitsvolumens, der verbesserte Vaterschaftsurlaub, die finanzielle Unterstützung der externen Kinderbetreuung und die höhere Sensibilität.

Fazit Zusatzfragen

Sowohl die Mitarbeitenden wie auch die Leitenden der Dienststellen/Departementssekretariate sehen einige Verbesserungen über die vergangenen Jahre. Viele fühlen sich besser informiert und sensibilisiert zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit. Diese Themen finden stärkeren Einzug in die (HR-) Prozesse und den Mitarbeitenden und Führungskräften werden Instrumente wie Video oder Leitfäden und Weiterbildungsmöglichkeiten geboten. Die Diversität in den Teams hat sich erhöht. Die Unternehmenskultur hat sich verbessert und die Transparenz und das Vertrauen sowie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wurden gesteigert.

Fazit

Übersicht und Vergleich nach Einflussfaktoren

Die Bewertung der einzelnen Kriterien kann nach den 6 Einflussfaktoren zusammengefasst werden, wie im folgenden Spinnendiagramm dargestellt. Dabei werden folgende Werte angegeben:

- Organisationserhebung: die aufgrund der Befragung von Personalamt, Dienststellenleitungen und Departementssekretariaten inkl. der personalrechtlichen Grundlagen entstandene Einschätzung durch die Fachstelle UND, jeweils für das Jahr 2021 und für 2026 (in Abbildung 83 in Blau dargestellt)
- Mitarbeitenden-Befragung: die in der Skala der Fachstelle UND umgesetzten Antworten der Teilnehmenden an der Mitarbeitenden-Befragung, jeweils für das Jahr 2021 und für 2026 (in Abbildung 83 in Orange dargestellt)
- Benchmark Organisationserhebung öffentliche Verwaltung 2026: Werte der Kundschaft der Fachstelle UND aus dem Sektor öffentliche Verwaltung (alle mit dem Label «Prädikat UND» und / oder als Best Practice Organisationen ausgezeichnet; diese beinhaltet kommunale, kantonale und Bundesbetriebe) (in Abbildung 83 in Grün dargestellt).

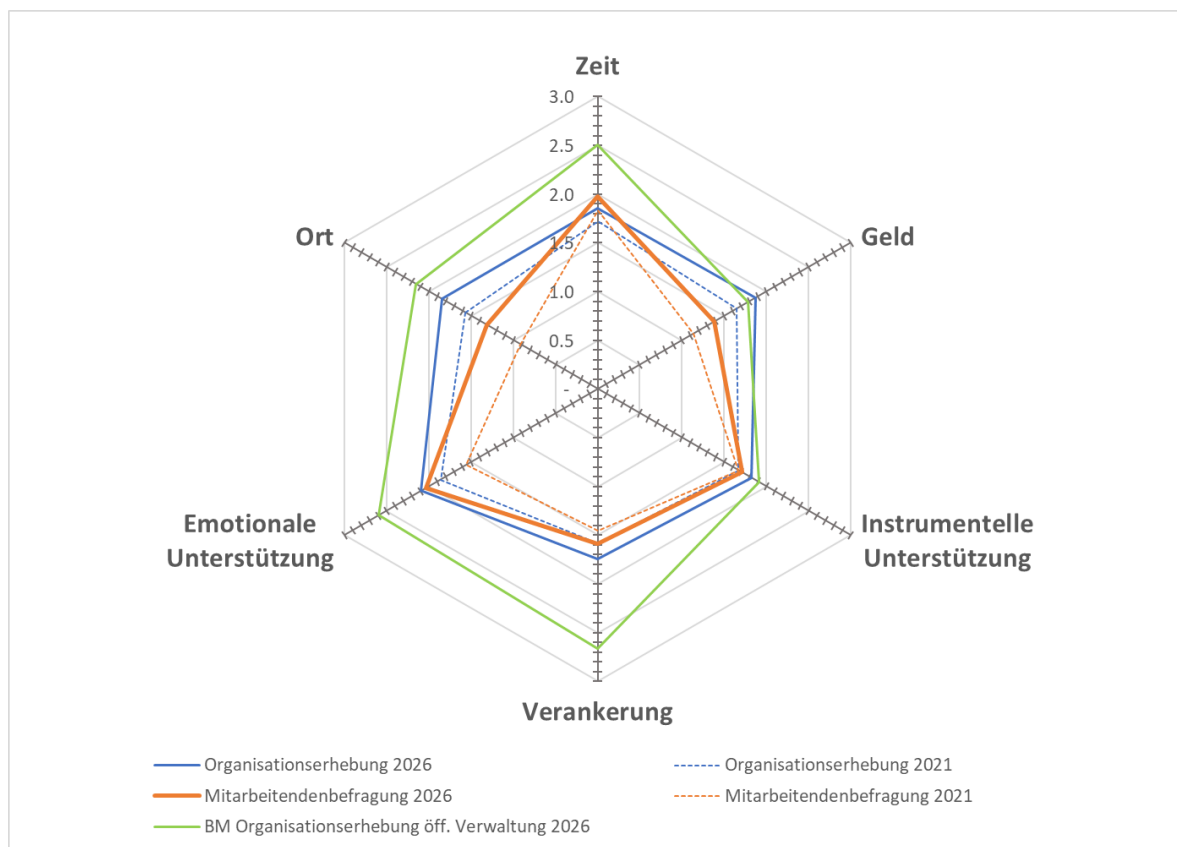


Abbildung 83 Vergleich Gesamtverwaltung Graubünden mit UND-Benchmark öffentliche Verwaltung.

Aufgrund der aktuellen Analyse der Organisation aus dem Jahr 2026 wird die kantonale Verwaltung Graubünden als bereits relativ gleichstellungs- und vereinbarkeitsfreundlich beurteilt. In allen sechs Einflussfaktoren konnte eine Verbesserung gegenüber dem Jahr 2021 erzielt werden. Waren 2021 die Werte von fünf Einflussfaktoren noch leicht unter dem Best Practice-Niveau der Fachstelle UND (von 1,8), so sind

nun fünf Einflussfaktoren auf oder über diesem Niveau. Der Einflussfaktor Verankerung verfehlt den Wert nur knapp.

Auch die Beurteilung durch die Mitarbeitenden hat sich verbessert: Für das Jahr 2026 liegen ihre Einschätzungen bei allen sechs Einflussfaktoren -teils nur knapp- über den Ergebnissen der Befragung von 2021. Gleichzeitig sind die Unterschiede zur Einschätzung aus der Organisationsanalyse insgesamt kleiner geworden (Sicht Organisation versus Sicht Mitarbeitende).

Deutlich schlechter als in der Organisationsanalyse bewerten die Mitarbeitenden die Einflussfaktoren Geld und Ort, besser hingegen den Einflussfaktor Zeit.

Gegenüber dem Benchmark öffentliche Verwaltung der Fachstelle UND besteht für die kantonale Verwaltung Graubünden aber noch Potential bei den meisten Einflussfaktoren, am stärksten beim Einflussfaktor Verankerung.

Stärken und Herausforderungen

Im Folgenden werden von den im Detail dargestellten Kriterien die wichtigsten als Stärken und Herausforderungen dargestellt.

WICHTIGSTE STÄRKEN

Zeit

Die meisten Mitarbeitenden verfügen über eine **hohe zeitliche Autonomie**. Sie können bei Bedarf kurzfristig **Arbeitszeiten und Arbeitstage** ihren Bedürfnissen entsprechend anpassen. Auch die **Erwartungen an die Erreichbarkeit** ausserhalb der Arbeitszeit sind in der Regel gering. Die **Einsatz- und Arbeitsplanung**, die **Ferienplanung** sowie die **Planung von freien Tagen** erfolgen stets unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden erhalten **Zeit gesprochen für Aus- und Weiterbildungen**.

Gegenüber 2021 haben sich insbesondere der Ferienanspruch, die Möglichkeit zur Reduktion (und wieder Aufstockung) des Beschäftigungsgrades nach der Geburt (oder Adoption) eines Kindes, der Anspruch auf Vaterschaftsurlaub und die Autonomie bei der Festlegung der Arbeitstage verbessert. Zusätzlich verbessert hat sich, dass das Aufgabenvolumen grundsätzlich besser den Stellenprozenten angepasst wird, auch wenn dies herausfordernd bleibt.

Ort

Es gibt eine klare Weisung für **Homeoffice und mobiles Arbeiten**. Während der Pandemie konnten viele Erfahrungen gesammelt werden.

Gegenüber 2021 hat sich vor allem die Autonomie bei Festlegen und kurzfristigem Wechsel der Homeofficetage deutlich verbessert.

Geld

Das **Lohnsystem ist vorurteilsfrei** und wurde zuletzt 2024 einer **Lohnvergleichsanalyse** unterzogen – mit Ergebnissen im Toleranzbereich. Bei der Pensionskasse wird der **Koordinationsabzug** dem Pensum entsprechend angepasst. Auch eine **Weiterversicherung** während eines unbezahlten Urlaubes ist möglich. Die **Lohnfortzahlung im Krankheitsfall** ist während 2 Jahren bei vollem Lohn sichergestellt. Mitarbeitende mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben von Kindern oder Angehörigen erhalten eine **finanzielle Sonderzulage**. Die **Aus- und Weiterbildungskosten** werden nach Interessensgrad von Organisation und Mitarbeitenden übernommen.

Gegenüber 2021 haben sich vor allem die Lohntransparenz und die finanzielle Unterstützung familienexterner Kinderbetreuung verbessert. Auch der verlängerte (entschädigte) Vaterschaftsurlaub (inkl. Adoption) ist zu erwähnen.

Emotionale Unterstützung

Die Mitarbeitenden treffen auf eine Unternehmenskultur, die in der Regel von **Offenheit** und **Unterstützung** geprägt ist. Die allermeisten Vorgesetzten zeigen Rücksichtnahme auf die Lebenssituation der Mitarbeitenden.

Gegenüber 2021 verbessert haben sich insbesondere die Unterstützung von Teilzeit für die Mitarbeitenden und die Sensibilität der Führungskräfte im Bereich der Angehörigenbetreuung. Leicht verbessert zeigen sich auch die Sensibilität Elternschaft, die Rücksichtnahme der Vorgesetzten und die Unterstützung von Teilzeit für die Führungskräfte.

Instrumentelle Unterstützung

Die allermeisten Mitarbeitenden verfügen über eine **unbefristete Anstellung** und einen **schriftlichen Anstellungsvertrag**. Sie erhalten einen Monatslohn und haben damit Planungssicherheit für ihre individuelle Lebensgestaltung.

Gegenüber 2021 verbessert haben sich die Förderprogramme für Gleichstellung und Vereinbarkeit sowie der Prozess/Leitfaden für das Elternschaftsgespräch, vor allem für werdende Väter. Zudem hat sich das Gesamtbild bei den Einschätzungen zu den Anforderungen / Kompetenzen an die Aufgaben/Stelle etwas verbessert, für einen Teil der Mitarbeitenden resultieren aber nach wie vor gewisse Belastungen aufgrund der Arbeitsmenge

Verankerung

Die kantonale Verwaltung Graubünden hat einen klaren **Grundsatz zur Förderung der Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** definiert. Die **Personalselektion** erfolgt mehrperspektivisch und stellt so weitgehende Chancengleichheit sicher. Offene Stellen werden vor der Ausschreibung auf Teilzeitmöglichkeiten geprüft und die Ausschreibung erfolgt, wenn immer möglich mit einem Teilzeitangebot von minimal 80%.

Gegenüber 2021 verbessert hat sich der Fokus auf eine gute Geschlechtervertretung bei den Mitarbeitenden sowie die interne Kommunikation.

WEITERHIN BESTEHENDE GRÖßERE HERAUSFORDERUNGEN

Zeit

Die Dauer für den **Mutter- und Vaterschaftsurlaub** liegt nur wenig über dem gesetzlichen Minimum. Einen Anspruch auf einen verlängerten (bezahlten oder unbezahlten) **Urlaub für Elternschaft und Angehörigenpflege** gibt es nicht. Teilzeit ist in diversen Organisationseinheiten und Funktionen kaum möglich. Die **aktuelle Praxis** mit potenziellem Verlust von Stellenprozenten für die Dienststelle ist **hinderlich** für eine gute und echte Teilzeitförderung. Zudem wird der damit verbundene administrative Aufwand als kompliziert und hoch erachtet.

Ort

In bestimmten Bereichen, insbesondere in Betrieben mit 24-Stunden-Dienstleistungen, ist **ortsungebundenes Arbeiten** aus betrieblichen Gründen grundsätzlich nicht möglich. Zusätzlich können aber viele Mitarbeitenden die vorhandenen Möglichkeiten für mobiles Arbeiten aufgrund papierlastiger Prozesse, internen Weisungen oder technischen Einschränkungen nicht vollumfänglich nutzen, während Mitarbeitenden mit einem Beschäftigungsgrad unter 50% in der Regel gar keine Möglichkeit für mobiles Arbeiten haben: zugleich ist die Anrechnung des Arbeitswegs zwar klar geregelt und transparent, kann theoretisch jedoch nur von wenigen Mitarbeitenden eingefordert werden und könnte insgesamt unbürokratischer gestaltet werden.

Geld

Die **Eintrittsschwelle** in die Pensionskasse ist nicht herabgesetzt, sodass tiefe Löhne nicht versichert sind. Zudem ist die **Lohnfortzahlung bei Angehörigenbetreuung** auf dem bundesgesetzlichen Minimum. Zudem könnte aus Sicht der Fachstelle UND die Lohnfortzahlung **bei Elternschaft** noch weiter verbessert werden.

Emotionale Unterstützung

Die **Unterstützung für Teilzeit** in Führungspositionen seitens der Dienststellenleitungen / Departementssekretariatsleitungen ist noch nicht überall etabliert. Gleichzeitig fehlt es vielerorts an ausreichender Sensibilität für wie Themen wie Elternschaft und Angehörigenbetreuung.

Instrumentelle Unterstützung

Eine offizielle **Anlaufstelle für Vereinbarkeitsfragen** für Mitarbeitende ist nicht vorhanden. Der Prozess für den Fall von Diskriminierungen ist gut geregelt aber noch zu wenig bekannt. Auch funktionieren die mehrheitlich definierten **Stellvertretungen** nicht durchgängig zuverlässig, was zu Überlastungen der Mitarbeitenden führen kann. Und trotz der Einführung eines Leitfadens für Elternschaftsgespräche bleibt dessen Nutzen eingeschränkt, da er bislang noch zu wenig bekannt ist (und entsprechend wenig genutzt wird) oder sein Nutzen gar in Frage gestellt wird.

Verankerung

Es sind kaum **Schulungsangebote für Führungspersonen** zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit vorhanden. Insbesondere existieren weder Leitfäden noch Schulungen für Vorgesetzte zum Thema **vorurteilsfreie Personalselektion**. Die **(externe) Kommunikation** über gleichstellungs- und vereinbarkeitsfreundliche Unterstützungsangebote ist eher gering und die Angebote entsprechend wenig bekannt. Es findet zurzeit weder auf der Stufe des Personalamtes noch auf der Stufe der Dienststellen / Departementssekretariate ein systematisches **Controlling** der Vereinbarkeit und Gleichstellung statt. In der Folge werden u. a. auch kaum **implizite oder explizite Ziele** für ausgeglichene Geschlechtervertretungen definiert.

Empfehlungen

Die Evaluation zeigt, dass sich die Kantonsverwaltung Graubünden im Bereich Gleichstellung und Vereinbarkeit spürbar weiterentwickelt hat, gleichzeitig jedoch in mehreren zentralen Handlungsfeldern noch Potential besteht, um sich den Best-Practice-Unternehmen anzunähern. Entscheidend ist, dass nicht alle Dienststellen und Departementssekretariate gleichermaßen betroffen sind: Deshalb ist ein **abgestuftes und bedarfsorientiertes Vorgehen notwendig**, das sowohl strukturelle Rahmenbedingungen als auch kulturelle Veränderungen umfasst.

Ein nach wie vor grösseres Potential liegt beim **ortsunabhängigen Arbeiten**. Klar ist, dass in gewissen Bereichen -insbesondere dort, wo aufgrund betrieblicher Anforderungen (z.B. sicherheitsrelevante Prozesse oder 24 Stunden-Dienstleistungen)- die Flexibilitätswünsche der Mitarbeitenden an ihre Grenzen stossen. In zahlreichen anderen Bereichen wären jedoch eine konsequente Nutzung und Ermöglichung ortsungebundenes Arbeitens denkbar. Heute verhindern interne Abläufe, Weisungen und – trotz Verbesserungen – kulturelle Aspekte, dass vorhandene Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Zudem bleiben mobilen Arbeitsformen Mitarbeitenden mit tiefem Beschäftigungsgrad häufig gänzlich verwehrt. Andere Verwaltungen gehen weiter und zeigen, dass digitale Prozesse und ein proaktives Mobile-Work-Konzept machbar sind. Vor diesem Hintergrund wäre es sinnvoll zu prüfen, inwieweit weiterreichende Ansätze und Vereinfachungen von internen Prozessen für die Kantonsverwaltung Graubünden in Frage kommen.

Beim Einflussfaktor Geld, den finanziellen Rahmenbedingungen, schneidet die Kantonsverwaltung Graubünden insgesamt solide ab. Der Verzicht auf eine Benachteiligung von Teilzeitangestellten beim BVG-Koordinationsabzug entspricht Good Practice. Ein grösseres Potential ist die **BVG-Eintrittsschwelle** die aktuell nicht herabgesetzt ist und somit Mitarbeitende mit Löhnen unter CHF 21'510 nicht versichert sind. Es gilt unbedingt zu prüfen, ob eine Anpassung aus sozial- und personalpolitischer Sicht sinnvoll und machbar ist. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass doch einige Mitarbeitende sehr geringe Pensen aufweisen.

Deutliches Verbesserungspotenzial zeigt sich auch beim Thema **Elternschaft**. Zwar liegt der Mutterschaftslohnersatz über der bundesgesetzlichen Minimalregelung, doch sind andere Verwaltungen hier deutlich grosszügiger. Ein verbesserter Lohnersatz und **erweiterte Urlaubs-/Abwesenheitsmodelle** für diverse Familienmodelle (Elternzeit, Urlaub Angehörigenpflege, Dauer Vaterschaftsurlaub, Adoptionsurlaub etc.) könnte die Attraktivität der Kantonsverwaltung Graubünden für jüngere Fachkräfte zusätzlich erhöhen. Eine übergeordnete Auslegeordnung und anschliessende Erweiterung oder Anpassung macht hier Sinn.

Darüber hinaus fehlt der Kantonsverwaltung Graubünden eine konsequente Sensibilität für Elternschaft und Care-Aufgaben im Alltag. Während Best-Practice-Organisationen regelmässige Bedarfserhebungen zu Betreuungspflichten durchführen und Elternschaftsgespräche systematisch verankert haben, ist dies im Kanton Graubünden bislang nicht ausreichend bekannt oder umgesetzt. Ähnliches gilt für die **Angehörigenbetreuung**, die in der Evaluation als kaum thematisiert erscheint, obwohl andere Verwaltungen längst etablierte Modelle für Informations- und Unterstützungsprozesse implementiert haben (Bsp. Stadt Bern). Daher sollten regelmässige Bedarfserhebungen zu Elternschaft und Betreuungspflichten mit anschliessender Aufarbeitung sowie die Einführung von konkreten Unterstützungsangeboten geprüft werden.

Auch im Bereich der **Teilzeit in Führungsfunktionen** präsentiert sich ein gemischtes Bild. Einerseits gibt es positive Beispiele, andererseits fehlt eine konsistente, proaktiv verfolgte Strategie, wie sie etwa der Bund mit seinen institutionalisierten Topsharing-Programmen verfolgt. Gleichermassen wäre es wichtig, die grundsätzlich gute Unterstützung von Teilzeitmitarbeitenden auf operativer Ebene durch sichtbare Vorbilder und strukturelle Vorgaben weiter zu stärken. Gerade bei jüngeren (Führungs-) Personen ist darauf zu achten, **neue Modelle** zu ermöglichen (Topsharing, Flexibilisierung der Führungsverantwortung, Teilzeit,

sinnstiftende Führung etc.), um diese für Führungsaufgaben zu begeistern. Eine konsequente Förderung solcher Modelle ist anzustreben (Stellenausschreibungen, technische Unterstützung etc.).

Grosse Bedeutung kommt der Frage zu, wie Beratung und Unterstützung rund um Vereinbarkeit organisiert sind. Während Best-Practice-Verwaltungen wie die Bundesverwaltung oder grössere Städte über eigenständige Beratungsstellen mit eigenem Budget verfügen, fehlt im Kanton Graubünden bislang eine solche **klar definierte Anlaufstelle**. Auch im Bereich der **Betreuungsangebote** liegt die Verwaltung zurück: Während andere Verwaltungen Betreuungsplätze reservieren oder subventionieren oder eigene Ferienbetreuung anbieten, existiert in der Kantonsverwaltung Graubünden bisher kein entsprechendes Engagement.

Zu den strukturellen Themen gehören zudem die **Geschlechtervertretung** und das **Controlling**. Zwar wurde die allgemeine Geschlechtervertretung verbessert, doch insbesondere in Führungsrollen bleiben die Werte niedrig. Best-Practice-Verwaltungen definieren Zielgrössen auf allen Ebenen und deren Zielerreichung wird systematisch überprüft. Ein umfassendes Kennzahlensystem (wie es zum Beispiel der Kanton Zürich mit seiner öffentlichen Personal- und Lohnstatistik führt) fehlt bisher, obwohl gerade ein solches System Grundlage für wirksame Steuerung wäre. Daher ist es wichtig, dass das angedachte Controlling umgesetzt wird und mit Vereinbarkeits- und Gleichstellungskennzahlen ergänzt wird, damit Zielwerte gesetzt und überprüft werden können.

Noch ausbaufähig ist die **interne und externe Kommunikation** rund um Gleichstellung und Vereinbarkeit, wenn auch schon einiges gemacht wurde. Andere Verwaltungen machen ihr Engagement mittels Broschüren und regelmässigen Veranstaltungen sichtbar.

Ein weiterer zentraler Punkt betrifft die **Führungskräfte sensibilisierung**. Best-Practice-Organisationen setzen auf wiederkehrende, institutionalisierte verpflichtende Schulungen zu Gleichstellung, Vereinbarkeit und vorurteilsfreier Rekrutierung. In der Kantonsverwaltung Graubünden hingegen wird dieses Feld bisher heterogen und nicht durchgehend bearbeitet, was die Wirksamkeit der gesamten Gleichstellungsstrategie begrenzt. Eine regelmässige Schulung zu diesen relevanten Themen ist essenziell, damit Best-Practice, rechtliche Grundlagen etc. direkt in die geklebte Kultur einfliessen können.

Abschliessend stellt sich die Frage nach der **zukünftigen Zuständigkeit und Governance**. Die vorgesehene Verankerung beim Personalamt ist sinnvoll, sofern dieses die Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit strategisch tragen kann und die notwendigen Ressourcen sowohl zentral als auch dezentral in den Dienststellen bereitstehen. Erfolgreiche Verwaltungen zeigen, dass Gleichstellung und Vereinbarkeit umso wirksamer umgesetzt werden, je näher sie an den betrieblichen Realitäten der Dienststellen anknüpfen und je stärker die Verwaltungseinheiten mit ähnlichen Herausforderungen gemeinsam an Lösungen arbeiten. Für die Kantonsverwaltung Graubünden empfiehlt es sich daher, diesen partizipativen Ansatz zu erhalten oder auszubauen und gleichzeitig die strukturellen Grundlagen (von der strategischen Zuständigkeit über klare Prozesse bis zu einem verbindlichen Monitoring) systematisch zu stärken. Als einen zentralen Erfolgsfaktor für das Projekt equal21 hinaus betrachten wir die Ernennung von Verantwortlichen auf den einzelnen Dienststellen (equal-DS), deren Befähigung (Workshops) und Vernetzung. Die gelebte Gleichstellung und Vereinbarkeitsförderung findet in den Dienststellen / Departementssekretariaten, deren untergeordneten Organisationseinheiten, bei den Vorgesetzten und schliesslich in den Teams und bei den Mitarbeitenden statt.

Ziele

Zur Erreichung der Geschlechtergerechtigkeit können Quoten oder Zielwerte definiert werden.

Im allgemeinen Verständnis ist eine **Quote** ein fixer Wert (Anteil in % am Total), der verpflichtend erreicht werden muss und der deshalb meist auch normativ ist, d.h. eine Rechtsgrundlage hat (Gesetz, Verordnung). Bei einer Quote ist in aller Regel nur ein Wert definiert, meist ein Minimalwert (z.B. Frauenquote mindestens 30%). Eine so definierte Quote hat eine hohe Verbindlichkeit und erzeugt einen klaren Druck. Sie kommt vor allem dort zu Anwendung, wo man seit langem weit vom zu erreichenden Wert entfernt liegt und der Glaube an ein freiwilliges Erreichen fehlt. Eine einmal erreichte Quote stellt allerdings dann kaum mehr einen Anreiz zu weiteren Verbesserungen dar.

Zielwerte hingegen sind Werte, die mittelfristig angestrebt werden und im Laufe der Zeit aufgrund veränderter Ausgangslagen/Bedingungen wieder angepasst werden können. Zielwerte können differenzierter ausgestaltet werden, so kann z.B. ein Frauenanteil in der Führung – aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen – für einzelne Organisationseinheiten oder für bestimmte Personengruppen (Mitarbeitende, Führungspersonen, Altersgruppen etc.) verschieden hoch definiert werden. Ziele verstehen sich als Führungsinstrument, die zwischen der über- und der untergeordneten Führungsebene vereinbart und von der untergeordneten Führungsebene umgesetzt werden. Sie sollen gewisse Voraussetzungen erfüllen:

- Sie sollen genügend konkret sein, also z.B. auf bestimmte Gruppen definiert sein
- Sie sollen gemessen werden können
- Sie sollen in einem klaren Zeitrahmen definiert sein
- Sie sollen ambitiös, aber auch erreichbar sein
- Sie sollen skalierbar sein, also auf einzelne Organisationseinheiten herabgebrochen werden können

So ausgestaltet stossen Ziele besser auf Akzeptanz. Mit den gesetzten Zielen sollen gleichzeitig Massnahmen zu Zielerreichung entwickelt werden. Die Zielerreichung ist periodisch zu überprüfen und die Ziele sind gegebenenfalls anzupassen (Abbildung 84). Dazu sind ein entsprechendes Kennzahlensystem und ein festgelegter Controlling-Prozess aufzubauen:



Abbildung 84: Ziel-Massnahmen-Zyklus. Der Zyklus ist angelehnt an den PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), aber mit stärkerem Fokus auf Ziele und Massnahmen.

Vorschlag Zielwerte

Nachfolgend sind ein paar zentrale übergeordnete Zielwerte für die Kantonsverwaltung Graubünden aufgeführt. Diese sollen vor dem Hintergrund der aktuellen Gegebenheiten weiterentwickelt und mit konkreten Massnahmen unterlegt werden. Die Zielwerte beziehen sich insbesondere auf die Bereiche Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und ergänzen die bestehenden HR-Kennzahlen wie Absenzen, Fluktuation oder Rekrutierungsindikatoren. Ziel ist es, die Attraktivität der Kantonsverwaltung Graubünden als Arbeitgeberin langfristig zu stärken, vorhandene strukturelle Herausforderungen konsequent anzugehen und die Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt zu erhöhen.

Die Kantonsverwaltung Graubünden strebt eine **ausgewogene Vertretung der Geschlechter** in ihrer gesamten Belegschaft an. Im Fokus steht die Verteilung zwischen Frauen und Männern; weitere Geschlechtsidentitäten werden respektiert, jedoch (noch) nicht in die quantitativen Zielwerte einbezogen.

Zur Stärkung der Gleichstellung und zur Schaffung transparenter und überprüfbarer Rahmenbedingungen werden folgende Zielwerte festgelegt:

Zielwert 1.1 Gesamtvertretung

Die Kantonsverwaltung strebt eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern über den gesamten Personalbestand an. Der Anteil der beiden Geschlechter soll möglichst nahe (± 5 Prozentpunkte) an der Bevölkerungsstruktur der Schweiz liegen (50:50-Verhältnis).

Zielwert 1.2 Dienststellenstruktur

Zur Förderung einer ausgewogenen Geschlechterverteilung innerhalb der Organisation wird angestrebt, dass Ungleichgewichte in den Dienststellen schrittweise reduziert werden. Die Anzahl Dienststellen, in denen der Frauen- bzw. Männeranteil weniger als 30% liegt, soll maximal fünf betragen.

Zielwert 1.3 Führungskräfte

Die Regierung setzt sich für eine breite Repräsentation von Frauen und Männern in Führungsfunktionen ein. Der Anteil des untervertretenen Geschlechts (Frauen oder Männer) soll bei den Führungskräften mindestens 45% betragen. Damit sollen Chancengleichheit und Perspektivenvielfalt auf allen Führungsstufen gestärkt werden.

Zielwert 1.4 Oberste Kaderstufe

Für die obersten Führungsfunktionen (Leitungen Dienststellen / Departements-sekretariate) wird angestrebt, dass der Anteil des untervertretenen Geschlechts (Frauen oder Männer) mindestens 40% beträgt. Dies trägt zur Vorbildfunktion einer ausgewogenen Führungskultur bei und stärkt die Repräsentativität auf den strategischen Ebenen.

Die Kantonsverwaltung misst der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** ihrer Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert bei. Sie ist bestrebt, gute Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre beruflichen Aufgaben mit ihren individuellen Lebenssituationen in Einklang zu bringen. Auf Basis des Berichts und den gewonnenen Erkenntnissen aus der Projektbegleitung werden diesbezüglich folgende Zielwerte vereinbart:

Zielwert 2. Beschäftigungsgrad nach Wunsch

Der Anteil an Mitarbeitenden, die aus betrieblichen Gründen nicht ihren gewünschten Beschäftigungsgrad wahrnehmen können, liegt unter 1% (aus periodischer Befragung). Damit wird die angestrebte Flexibilität in der Arbeitsgestaltung sichergestellt und den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden Rechnung getragen.

Zielwert 3. Teilzeit in Führungsfunktionen

Der Teilzeitanteil bei den Führungskräften liegt maximal 20 Prozentpunkte unter dem Teilzeitanteil der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. Damit wird das Ziel verfolgt, Führungsaufgaben auch in Teilzeit zu ermöglichen und die Vereinbarkeit über alle Hierarchiestufen hinweg zu verbessern. Führungskräfte übernehmen damit auch Vorbildfunktion.

Zielwert 4. Austrittsgründe

Der Anteil Mitarbeitender, die die Organisation aufgrund mangelnder Vereinbarkeit verlassen, liegt unter 30% (aus Erhebung Austrittsgründe). Durch Massnahmen in den Bereichen Arbeitsorganisation, flexible Arbeitsmodelle und Führung wird eine nachhaltige Reduktion (oder Verbleib auf tiefem Niveau) entsprechender Austritte angestrebt.

Die Kantonsverwaltung Graubünden setzt sich für eine **konsequente Lohngerechtigkeit** zwischen Frauen und Männern ein. Um Ungleichbehandlungen frühzeitig zu erkennen und gezielt zu adressieren, führt die Verwaltung alle zwei Jahre eine umfassende Lohngleichheitsanalyse durch. Dabei wird folgender Zielwerte festgelegt:

Zielwert 5. Lohnunterschiede

Die Toleranzgrenzen für geschlechtsbezogene Lohnunterschiede liegen maximal bei 1% -und damit deutlich unter den nationalen Vorgaben. Dies unterstreicht den Anspruch der Verwaltung, Lohngerechtigkeit nicht nur einzuhalten, sondern aktiv zu fördern

Eine moderne, inklusive und chancengerechte Arbeitskultur setzt voraus, dass Führungspersonen über das notwendige **Wissen und Sensibilität im Bereich Gleichstellung und Vereinbarkeit** verfügen. Daher gilt folgende Zielgrösse:

Zielwert 6. Weiterbildungspflicht

Sämtliche Führungskräfte der Kantonsverwaltung Graubünden werden mindestens einmal jährlich einmal zu diesen Themen geschult. Durch gezielte Schulungen kann sichergestellt werden, dass relevante Entwicklungen, rechtliche Grundlagen und Best Practice systematisch in der Führungsarbeit verankert werden und kontinuierlich zur Weiterentwicklung der Verwaltungskultur beitragen.

Vorschlag Vorgehen und Abschluss

Die Ziele auf Stufe Gesamtverwaltung sind möglichst 1:1 auf die Dienststellen/Departementssekretariate herunterzubrechen. Dies ist – mindestens anfänglich – nicht überall möglich wegen sehr unterschiedlicher betrieblicher Voraussetzungen. Entsprechend sollen mit den Leitungen der Dienststellen / Departementssekretariate individuelle Ziele erarbeitet und dann periodisch überprüft werden. Der dazu notwendige Controlling-Prozess ist als fester Bestandteil der Führungsprozesse zu etablieren.

Zur Messung der Ausgangslage und Zielerreichung ist ein entsprechendes Controlling-System aufzubauen. Neben den Personaldaten beinhaltet dieses auch Daten aus laufenden oder periodischen Erhebungen:

- Laufende Erhebung der Austrittsgründe via (noch zu erarbeitendes) Formular
- Periodische Mitarbeitendenbefragung (alle 3 Jahre)

Dieser Bericht macht deutlich, dass einiges getan wurde und dass die Kantonsverwaltung Graubünden auf dem richtigen Weg ist. Er zeigt auch, dass Gleichstellung und Vereinbarkeit weiterhin zentrale Themen für eine moderne, zukunftsorientierte Verwaltung sind – und dass ihre Weiterentwicklung eine gemeinsame Verantwortung bleibt. Werden die gewonnenen Erkenntnisse konsequent genutzt, kann die Kantonsverwaltung Graubünden ihren Weg hin zu einer vereinbarkeitsfreundlichen und leistungsfähigen Arbeitswelt wirkungsvoll weitergehen.