

equal21 – Aktionsplan Gleichstellung

Projektbericht Phase 1¹, aktualisiert am 11.08.2022.

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung.....	5
Auftrag und Vorgehen	9
Ziele equal21 und Auftrag	9
Vorgehen	9
Modul 1 Organisation	9
Modul 2 Führung	10
Modul 3 Mitarbeitende	10
Modell UND: Vereinbarkeit und Gleichstellung	11
Die fünf Lebensinhalte	11
Definition Vereinbarkeit	11
Vereinbarkeit und Gleichstellung	11
Die drei Handlungsebenen	12
Die sechs Einflussfaktoren	13
Fokus im Rahmen equal21	13
Kennzahlenanalyse Personalstatistik	14
Detaillergebnisse aus den 3 Modulen	21
Einflussfaktor Zeit	21
Einflussfaktor Ort	35
Einflussfaktor Geld	40
Einflussfaktor Emotionale Unterstützung	46
Einflussfaktor instrumentelle Unterstützung	52
Einflussfaktor Verankerung	59
Fazit	67
Übersicht und Vergleich nach Einflussfaktoren	67
Stärken und Herausforderungen	68
Wichtigste Stärken	68
Grösste Herausforderungen	69
Handlungspotenziale und erste Ideen	70
Zeit	70

¹ Kenntnissnahme durch die Regierung des Kantons Graubünden am 26. April 2022

Ort	70
Geld	70
Emotionale Unterstützung	70
Instrumentelle Unterstützung	71
Verankerung.....	71
Revision Personalgesetz	72
Empfehlung weiteres Vorgehen im Projekt	72

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bewertung Einflussfaktoren (0=tiefster Wert, 3=höchster Wert, 1.8 Best Practice)	6
Abbildung 2: Geschlechteranteile des Personals	14
Abbildung 3: Anteile Frauen/Männer am Gesamtpersonal der Dienststelle	15
Abbildung 4: Teilzeitanteile gesamt und nach Geschlecht im Vergleich zur Branche	16
Abbildung 5: Verteilung Beschäftigungsgrad nach Geschlecht in der Gesamtverwaltung	16
Abbildung 6: Altersverteilung nach Geschlecht laut Mitarbeitendenbefragung	17
Abbildung 7: Altersverteilung nach Geschlecht laut Erhebung des Personalamts.....	18
Abbildung 8: Altersverteilung in Führungspositionen nach Geschlecht laut Mitarbeitendenbefragung.....	18
Abbildung 9: Altersverteilung in Führungspositionen nach Geschlecht laut Erhebung des Personalamts.....	19
Abbildung 10: Lebensmodelle nach Geschlecht.....	20
Abbildung 11: Antworten Förderung Aus-/Weiterbildung.....	22
Abbildung 12: Spielraum Wahl/Festlegung Beschäftigungsgrad	23
Abbildung 13: Befragung Wunschemsum	23
Abbildung 14: Festlegen Wochentage.....	24
Abbildung 15: Wechsel Arbeitswochentage.....	24
Abbildung 16: Antworten Festlegung Wochentage	24
Abbildung 17: Festlegung Tageszeiten	25
Abbildung 18: Ändern Tageszeiten.....	25
Abbildung 19: Antworten Einteilung Arbeitszeit.....	26
Abbildung 20: Erreichbarkeit in Freizeit	26
Abbildung 21: Antworten Erreichbarkeit ausserhalb der normalen Arbeitszeit	27
Abbildung 22: Antworten Betreuungsurlaub Angehörige	28
Abbildung 23: Antworten Bezug unbezahlter Urlaub	29
Abbildung 24: Einsatz-/Arbeitsplanung.....	29
Abbildung 25: Antworten Mitgestaltung Einsatz-/Arbeitsplanung	30
Abbildung 26: Zeitpunkt Einsatz-/Arbeitsplanung.....	30
Abbildung 27: Ferienplanung Bedürfnisse Mitarbeitende	31
Abbildung 28: Antworten Ferienplanung Bedürfnisse Mitarbeitende.....	31
Abbildung 29: Bezug kurzfristiger Freitage	31
Abbildung 30: Antworten Bezug kurzfristige Freitage.....	32
Abbildung 31: Spontane Kurzabwesenheiten	32
Abbildung 32: Antworten spontane Kurzabwesenheiten	33
Abbildung 33: Antwort Einfluss Entstehung Plus-/Minusstunden	34
Abbildung 34: Antworten Kompensation positiver Zeitsaldo	34
Abbildung 35: Voraussetzungen ortsungebundenes Arbeiten.....	35
Abbildung 36: Festlegung Arbeitsort.....	36
Abbildung 37: Antworten Festlegung Arbeitsort	36
Abbildung 38: Kurzfristige Änderung Arbeitsort	37
Abbildung 39: Nutzung Arbeitsweg für bezahlte Arbeit.....	37
Abbildung 40: Pausen-/Aufenthaltsräume	38
Abbildung 41: Stillzimmer	38
Abbildung 42: Infrastruktur nicht-berufliche Aktivitäten	39
Abbildung 43: Nachvollziehbarkeit Lohnsystem	40
Abbildung 44: Antworten Beurteilung Lohnangemessenheit	41
Abbildung 45: Entlohnungsform	41
Abbildung 46: Offenheit und Unterstützung.....	46

Abbildung 47: Antworten Offenheit unterschiedliche Lebens-/Familienformen.....	46
Abbildung 48: Herausforderungen Elternschaft.....	47
Abbildung 49: Unterstützung Vorgesetzte Elternschaft.....	47
Abbildung 50: Berücksichtigung private Lebenssituation	48
Abbildung 51: Antworten Rücksicht private Lebenssituation	48
Abbildung 52: Herausforderungen Angehörigenpflege/-betreuung.....	49
Abbildung 53: Antworten Unterstützung Angehörigenpflege	49
Abbildung 54: Unterstützung Teilzeit in Führung.....	50
Abbildung 55: Antworten Unterstützung Teilzeit in Führung	50
Abbildung 56: Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion	51
Abbildung 57: Antworten Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion	51
Abbildung 58: Anstellungsform	52
Abbildung 59: Anpassung Aufgabenvolumen an Beschäftigungsgrad	53
Abbildung 60: Antworten Anforderungen und Belastungen.....	53
Abbildung 61: Antworten Überlastung Arbeitsmenge	54
Abbildung 62: Stellvertretung	54
Abbildung 63: Überlastung aufgrund von Stellvertretung	55
Abbildung 64: Toleranz.....	55
Abbildung 65: Anlaufstelle Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung	56
Abbildung 66: Anlaufstelle Vereinbarkeit Beruf und weiteren Lebensinhalten.....	57
Abbildung 67: Gespräche Mütter	58
Abbildung 68: Gespräche Väter.....	58
Abbildung 69: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität	60
Abbildung 70: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität in Führungsfunktionen	60
Abbildung 71: Antworten Information Vereinbarkeit	61
Abbildung 72: Sensibilisierung und Schulung von Führungspersonen	62
Abbildung 73: Stellenanalyse	62
Abbildung 74: Gefühl von Benachteiligung	63
Abbildung 75: Personalgewinnungsprozess	64
Abbildung 76: Bewertung ausserberufliche Erfahrung	64
Abbildung 77: Austrittsgründe	65
Abbildung 78: Mitgestaltung Vereinbarkeit	65
Abbildung 79: Vergleich Gesamtverwaltung Graubünden mit Benchmark öffentliche Verwaltung	67

Zusammenfassung

Mit dem vierjährigen Projekt equal21 möchte die Regierung des Kantons Graubünden die Gleichstellung von Frau und Mann in der Verwaltung (ohne öffentlich-rechtliche Anstalten) verbessern. Das Projekt ist verknüpft mit den Regierungszielen «Attraktiver Arbeitgeber» und «Förderung der Familienfreundlichkeit».

Ziele der Phase 1 des Projektes, die im Juli 2021 gestartet und mit dem vorliegenden Bericht abgeschlossen wird, sind die Erhebung der Ist-Situation sowie eine erste Sensibilisierung der Führungskräfte. Für diese Phase hat die Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann als Projektleiterin der Fachstelle UND als Fachexpertin einen Auftrag zur Durchführung erteilt.

Mittels Analyse der Personalkennzahlen, einer Befragung der Prozessverantwortlichen auf der Stufe der Gesamtverwaltung und Dienststellen, fünf Workshops mit Führungspersonen und einer Online-Mitarbeitenden-Befragung wurden die Rahmenbedingungen, Prozesse, die Sichtweise der Führung und die Bedürfnisse und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhoben.

Die Analyse der Personalkennzahlen zeigt, dass die Kantonsverwaltung Graubünden mit einem Frauenanteil von 36 % deutlich von einer paritätischen Geschlechtervertretung im Personal entfernt ist, wie sie für den gesamten öffentlichen Sektor in der Schweiz (Bund, Kantone, Gemeinden) mit 49 % weitgehend gegeben ist. Auch bei den Führungskräften liegt dieser Anteil mit 23 % deutlich tiefer. Auf der obersten Führungsebene sind nur gerade vier von 39 Dienststellen von Frauen geleitet (eine Generalsekretärin und drei Amtsleiterinnen). Die Betrachtung der Lebensmodelle der Mitarbeitenden zeigt, dass der Kanton für Mütter wesentlich unattraktiver ist als für Väter. Dies wird auch bei der Geschlechterverteilung in den Altersklassen sichtbar, wo der Frauenanteil bei den bis 30-jährigen Mitarbeitenden weit über 50 % liegt und ab der Altersklasse der 31-35-jährigen dann deutlich unter 50 % sinkt.

Auch betreffend guter Vereinbarkeit zeigen die Personalkennzahlen ein ähnliches Bild: der Teilzeitanteil, ein wichtiger Indikator für gute Vereinbarkeit, liegt in der Kantonsverwaltung Graubünden gesamthaft bei 28 %, was deutlich tiefer ist als im schweizerischen öffentlichen Sektor (42 %). Bei den Männern ist dieser nochmals wesentlich tiefer (13 %, Schweizer Durchschnitt im öffentlichen Sektor: 18 %). Wenn Männer Teilzeit arbeiten, dann sehr selten mit einem Pensum unter 80 %.

In gewissem Widerspruch zu diesem Bild ergibt die Analyse der Rahmenbedingungen und Prozesse mittels 74 Einzelkriterien, dass die Voraussetzungen zur Umsetzung guter Vereinbarkeit und Gleichstellung aus Sicht der Fachstelle UND mittel bis gut sind. Dies zeigt das nachfolgende Spinnendiagramm, das die Bewertung der Einzelkriterien in 6 sogenannte Einflussfaktoren auf einer Skala von 0 (minimal vereinbarkeitsfreundlich) bis 3 (sehr vereinbarkeitsfreundlich) zusammenfasst, und mit dem Benchmark öffentliche Verwaltung der Fachstelle UND² vergleicht, der nur sogenannte Best Practice Organisationen (mit dem Label «Prädikat UND») enthält. Weiter zeigt das Spinnendiagramm die Einschätzung der Mitarbeitenden, die für die Einflussfaktoren Ort und Geld stärker abweichen.

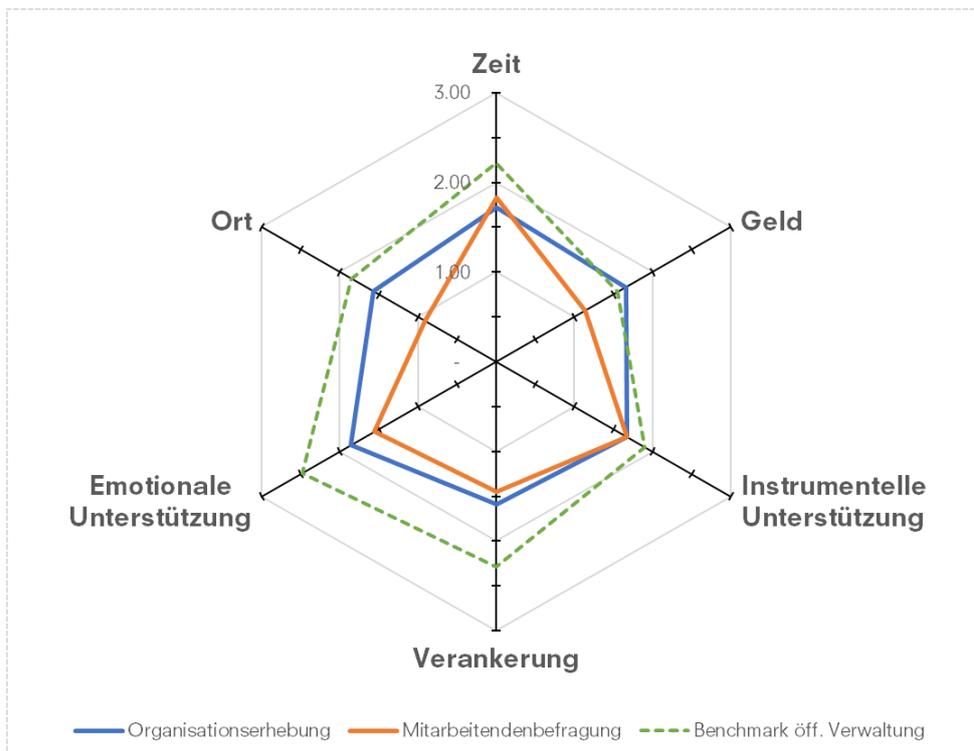


Abbildung 1: Bewertung Einflussfaktoren (0=tiefster Wert, 3=höchster Wert, 1.8 Best Practice)

Wichtige Stärken in der kantonalen Verwaltung Graubünden sind beim **Einflussfaktor Zeit** eine hohe zeitliche Autonomie der Mitarbeitenden, relativ geringe Erwartungen an die Erreichbarkeit ausserhalb der Arbeitszeit, eine gute Einflussnahme auf die Einsatz- und Ferienplanung sowie die Möglichkeit, kurzfristig freie Tage oder Kurzabsenzen zu beziehen. Die Mitarbeitenden haben gute Möglichkeiten, Aus- und Weiterbildungen zu besuchen. Herausforderungen sind die Dauer des Vaterschaftsurlaubs von nur zwei Wochen, generell die Möglichkeiten zu verlängertem Urlaub bei Elternschaft und Angehörigenbetreuung, fehlende Möglichkeiten oder gar Ansprüche auf temporäre Anpassung des Beschäftigungsgrades bei Elternschaft und Angehörigenbetreuung. Teilzeit ist in diversen Organisationseinheiten und Funktionen aus betrieblichen, aber auch kulturellen Gründen wenig verbreitet.

Beim **Einflussfaktor Ort** kann als Stärke die neue Weisung Homeoffice des Personalamtes und mobil-flexibles Arbeiten erwähnt werden. Als Herausforderung wird gesehen, dass für viele Mitarbeitende aus betrieblichen

² Insgesamt 9 Organisationen (3 Bund, 2 kantonale, 4 städtische)

Gründen ortsungebundenes Arbeiten nicht oder selten möglich ist. Mitarbeitenden mit einem Beschäftigungsgrad unter 50 % haben in der Regel keine Möglichkeit für mobil-flexibles Arbeiten.

Stärken beim **Einflussfaktor Geld** sind das objektive Lohnsystem, die gute soziale Absicherung, die finanzielle Sonderzulage für Mitarbeitende mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben sowie die Übernahme von notwendigen Aus- und Weiterbildungskosten. Als Herausforderung wird beurteilt, dass das Lohnsystem von vielen Mitarbeitenden als nicht transparent wahrgenommen wird. Die Dauer der Lohnfortzahlung bei Vaterschaft, Adoption und Angehörigenbetreuung ist eher gering. Ein Beitrag an familienexterne Kinderbetreuung wird (noch) nicht geleistet.

Stärken im **Einflussfaktor Emotionale Unterstützung** sind die Unternehmenskultur, die in der Regel von Offenheit und Unterstützung geprägt ist, und die Rücksichtnahme auf die Lebenssituation der Mitarbeitenden, die von den allermeisten Vorgesetzten gezeigt wird. Als Herausforderung wird betrachtet, dass Elternschaft und Angehörigenbetreuung im Alltag wenig thematisiert werden und dass Teilzeit von vielen Führungspersonen nicht aktiv gefördert wird.

Beim **Einflussfaktor Instrumentelle Unterstützung** sind die gute vertragliche Absicherung mit unbefristeten Verträgen und die Möglichkeiten im Falle von Diskriminierungen kompetent unterstützt zu werden als Stärken zu erwähnen. Als Herausforderungen werden gesehen, dass eine offizielle Anlaufstelle für Vereinbarkeitsfragen fehlt, Stellvertretungen aus betrieblichen Gründen nicht immer gut gelöst sind und kein eigentlicher Prozess für Elternschaft mit Leitfaden/Merkblatt für Vorgesetzte und Mitarbeitende definiert ist.

Beim **Einflussfaktor Verankerung** ist der in der Personalverordnung (PV; BR 170.410; Art. 1) festgehaltene Grundsatz zur Förderung von Gleichstellung und Vereinbarkeit als positiv zu erwähnen. Die Personalselektion erfolgt mehrperspektivisch und stellt so weitgehende Chancengleichheit sicher. Offene Stellen werden vor der Ausschreibung auf Teilzeitmöglichkeiten geprüft und die Ausschreibung erfolgt, wenn möglich, mit einem entsprechenden Spielraum (mindestens 80 % bis 100 %). Herausforderungen stellen fehlende Schulungsangebote für Führungspersonen zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit sowie vorurteilsfreie Personalselektion und -entwicklung dar. Die interne und externe Kommunikation über gleichstellungs- und vereinbarkeitsfreundliche Unterstützungsangebote ist eher gering und die Angebote entsprechend wenig bekannt. Es findet zurzeit weder auf Stufe des Personalamtes noch auf Stufe der Dienststellen ein systematisches Controlling der Vereinbarkeit und Gleichstellung statt. In der Folge werden u.a. auch kaum implizite oder explizite Ziele für ausgeglichene Geschlechtervertretungen definiert.

Zur Verbesserung der Gleichstellung, Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und damit zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bestehen verschiedene Potenziale. Dazu gehören ein höherer Ferienanspruch, abgestuft nach Altersklassen, mehr (bezahlte oder unbezahlte) Urlaube für Eltern und Betreuende von Angehörigen, die Möglichkeit mit Anspruchsberechtigung für diese Gruppen, temporär oder unbefristet den Beschäftigungsgrad anzupassen. Weiter kann die Sensibilität der Vorgesetzten auf die Vereinbarkeitsherausforderungen der Mitarbeitenden, auf die Förderung von Teilzeit gesteigert werden. Dazu können regelmässige Schulungen der Führungskräfte zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit angeboten werden. Ein Controlling mit Kennzahlen zu Geschlechtervertretung und Teilzeitanteilen kann etabliert werden, wo nötig mit klaren Zielen und Massnahmen. Zur besseren Unterstützung der Mitarbeitenden kann eine eigene Anlaufstelle Vereinbarkeit geschaffen werden, die auch aktiv intern sowie extern über die Angebote kommuniziert und Porträts von Best Practice aufzeigt. Eine weitere Möglichkeit ist die Schaffung von Netzwerken für Eltern und Betreuende von Angehörigen. Ein departementsübergreifendes Talentmanagement kann zur besseren Nutzung der internen Potenziale zur Besetzung von Führungsstellen dienen. Mobiles Arbeiten kann weiter gefördert werden.

In der nächsten Phase des Projektes sollen in einer interdepartementalen Arbeitsgruppe nun Ziele und Massnahmen erarbeitet werden, die auf den verschiedenen Ebenen Gesamtverwaltung, Dienststellen und Führungskräfte umzusetzen sind.

Auftrag und Vorgehen

Ziele equal21 und Auftrag

Der Kanton Graubünden hat im Juli 2021 das vierjährige 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».

Die Ziele der Phase 1 des Projektes sind die Erhebung der Ist-Situation und eine erste Sensibilisierung der Führungskräfte. Für diese Phase hat die Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann als Projektleiterin der Fachstelle UND einen Auftrag zur Durchführung erteilt. Die Fachstelle UND berät und begleitet seit 25 Jahre Organisationen bei der Förderung von Vereinbarkeit der Lebensinhalte und Gleichstellung von Frau und Mann.

Vorgehen

Die Fachstelle UND hat zur Erhebung des Ist-Zustandes betreffend Vereinbarkeit und Gleichstellung von Organisationen ein Analyse-Instrumentarium entwickelt, das auf die Bedürfnisse des Projektes equal21 abgestimmt wurde. Die Ist-Analyse beginnt mit der Betrachtung der wesentlichen Personalkennzahlen und wird dann an den folgenden drei Ansatzpunkten fortgeführt:

1. Strukturen, Rahmenbedingungen und Prozesse der Organisation
2. Verhalten und Sichtweisen der Führungskräfte
3. Bedürfnisse und Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Diese wurden im Zeitraum Juli bis November 2021 anhand von drei Modulen erhoben:

- Modul 1 Organisation
- Modul 2 Führung
- Modul 3 Mitarbeitende

Die Vorgehensweise in den drei Modulen wird im Folgenden kurz beschrieben. Die Ergebnisse sind im vorliegenden Bericht für die Gesamtverwaltung zusammengefasst. Einzelergebnisse nach Departementen und Dienststellen können als Einzelauswertungen zur Verfügung gestellt werden.

MODUL 1 ORGANISATION

Mittels eines Online-Fragebogens wurden alle für die Gleichstellung und Vereinbarkeit relevanten Faktoren (insgesamt 84 Kriterien aus dem Modell UND, vgl. unten) erhoben. Der Struktur der Organisation folgend, wurden Erhebungen auf drei Stufen vorgenommen:

- Gesamtverwaltung beim Personalamt
- Departemente bei den Departementssekretariaten
- Dienststellen bei den Dienststellenleitungen

Die angesprochenen Organisationseinheiten füllten einen Fragebogen aus, der von der Fachstelle ausgewertet wurde. Mit dem Personalamt, den Departementssekretariaten, der Standeskanzlei und den grösseren Dienststellen (17 von 39 Einheiten) führte die Fachstelle UND zusätzlich ein Interview, um gewisse Punkte noch detaillierter zu klären und zu vertiefen. In die 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 2017)

- Personalverordnung (PV) vom 12. Dezember 2006 (Stand 1. Januar 2021)
- Arbeitszeitverordnung (AzV) vom 8. März 2011 (Stand 1. Dezember 2012)
- Gesetz über die Pensionskasse Graubünden (PKG) vom 23.04.2013 (Stand 01.01.2022)

Die Ausprägungen der Kriterien für die Gesamtverwaltung, die Departementssekretariate und Dienststellen flossen einzeln in das Bewertungssystem der Fachstelle UND zur Ermittlung der zusammenfassenden Bewertung mit Vergleich zum Benchmark "öffentliche Verwaltungen" der Fachstelle UND ein.

MODUL 2 FÜHRUNG

Mit insgesamt 70 Führungskräften wurden fünf halbtägige Workshops durchgeführt. Sie dienten einerseits der Sensibilisierung der Führungskräfte zu den Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit und andererseits der Ermittlung von Handlungsbedarf aus Sicht der Führungskräfte. Die Ergebnisse wurden in Übersichten zuhänden der Teilnehmenden und der Projektleitung festgehalten und flossen ebenfalls in die hier vorliegende Gesamtbewertung ein.

MODUL 3 MITARBEITENDE

Mittels eines Online-Fragebogens wurde die Sichtweise der Mitarbeitenden erhoben. Die Befragung fand im Zeitraum 06.07.2021 bis 26.08.2021 statt. Insgesamt erhielten 3069 Mitarbeitenden eine Einladung zum Ausfüllen des Fragebogens. 1'747 Mitarbeitende nahmen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 57 % entspricht. Damit ist eine gute Repräsentativität der Ergebnisse gegeben (Fehlerspanne 2.3 % bei einem Konfidenzniveau von 95 %). Nach Geschlechtern betrachtet nahmen 741 Frauen und 1003 Männer teil. Der Anteil der Frauen am Total der Teilnehmenden beträgt damit 42 %. Gemessen am Anteil der Frauen in der Gesamtverwaltung (36 %, siehe unten) beteiligten sich die Frauen etwas stärker an der Umfrage. Die Rücklaufquote nach Departementen schwankt zwischen 44 % und 67 %.

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.



DEFINITION VEREINBARKEIT

Vereinbarkeit definieren wir als Mass dessen, 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**.

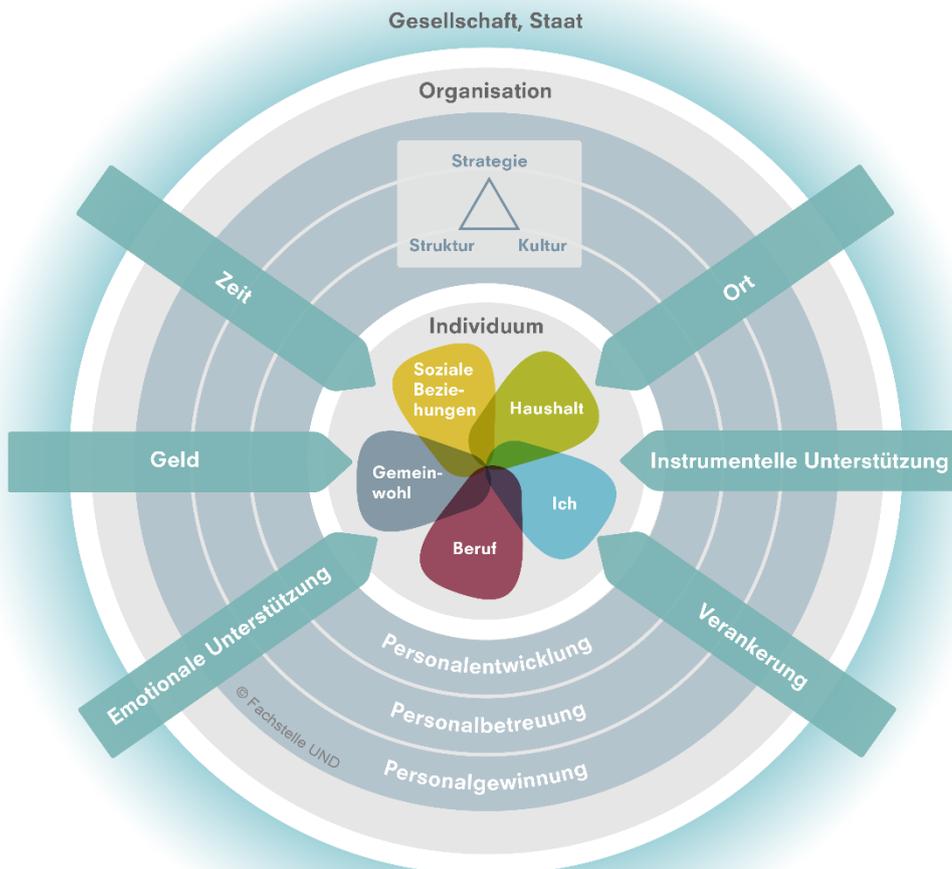
VEREINBARKEIT UND GLEICHSTELLUNG

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 anerkanntermassen *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, Prozesse), 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.)



DIE SECHS EINFLUSSFAKTOREN

Verschiedene Einflussfaktoren bestimmen die Vereinbarkeit und Gleichstellung. Wir identifizieren die folgenden sechs wesentlichen Einflussfaktoren.

- **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 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 Geschlechterverteilung in der Bevölkerung (50.4 % Frauen zu 49.6 % Männer) auch im Erwerbsleben widerspiegelt.

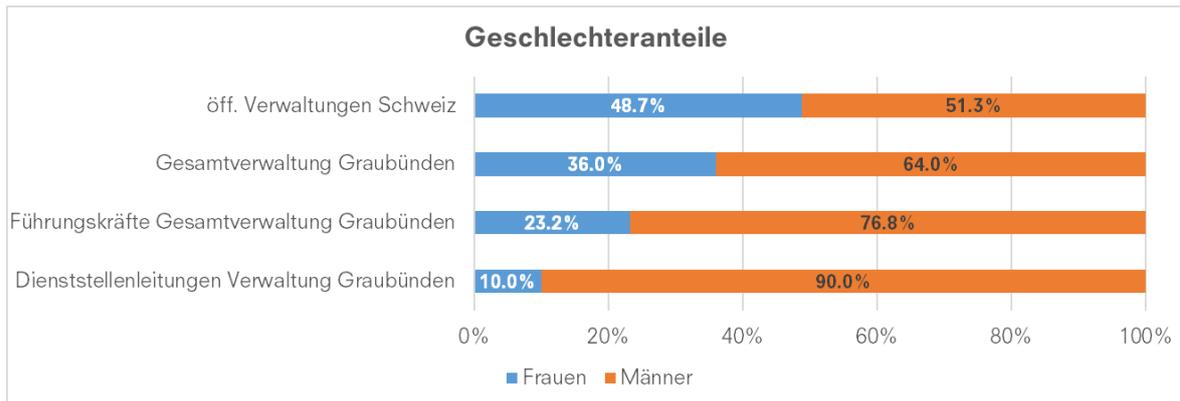


Abbildung 2: Geschlechteranteile des Personals

In den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz (Bund, Kantone und Gemeinden) sind die Frauen mit 48.7 % leicht untervertreten. In der Gesamtverwaltung Graubünden liegt dieser Wert bei 36.0 % und bei den Führungskräften bei 23.2 %. Bei den Dienststellenleitungen inkl. Stellvertretung sind die Frauen noch mit 10 % vertreten. Dies entspricht etwa der Hälfte des Frauenanteils im obersten Kader im öffentlichen Sektor der Schweiz³.

Die paritätische Vertretung der Geschlechter ist in der Kantonsverwaltung Graubünden gesamthaft, im Speziellen aber auf der Führungsetage, nicht gegeben. Dies bestätigt auch die Analyse der Personaldaten der einzelnen Dienststellen 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:

³ Schillingreport 2021

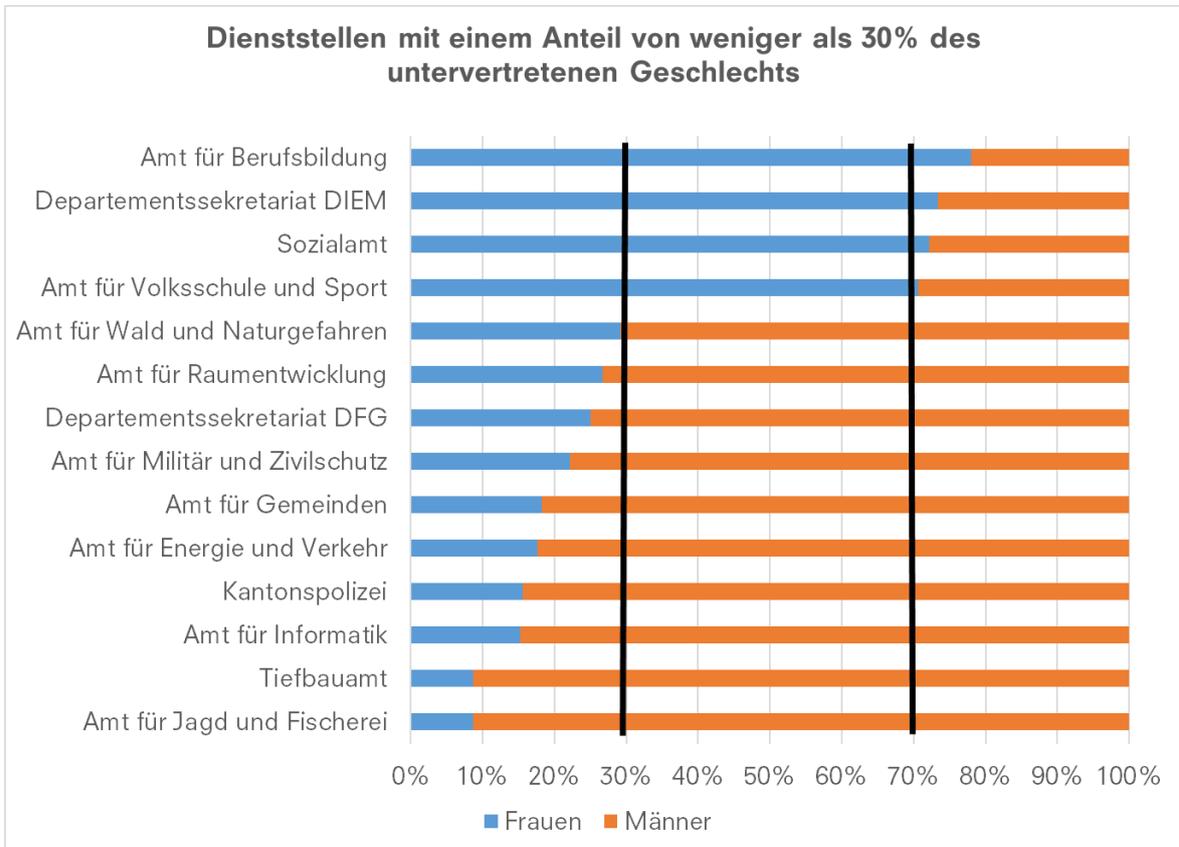


Abbildung 3: Anteile Frauen/Männer am Gesamtpersonal der Dienststelle

In einem Drittel aller Dienststellen/Departementssekretariate (14 von 39) liegt der Anteil des untervertretenen Geschlechts unter 30 %, in 10 davon handelt es sich um den Frauenanteil und in 4 um den Männeranteil. In diesen Dienststellen sind viele Funktionen mit geschlechtstypisch geprägten Berufsbildern vertreten.

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 %.

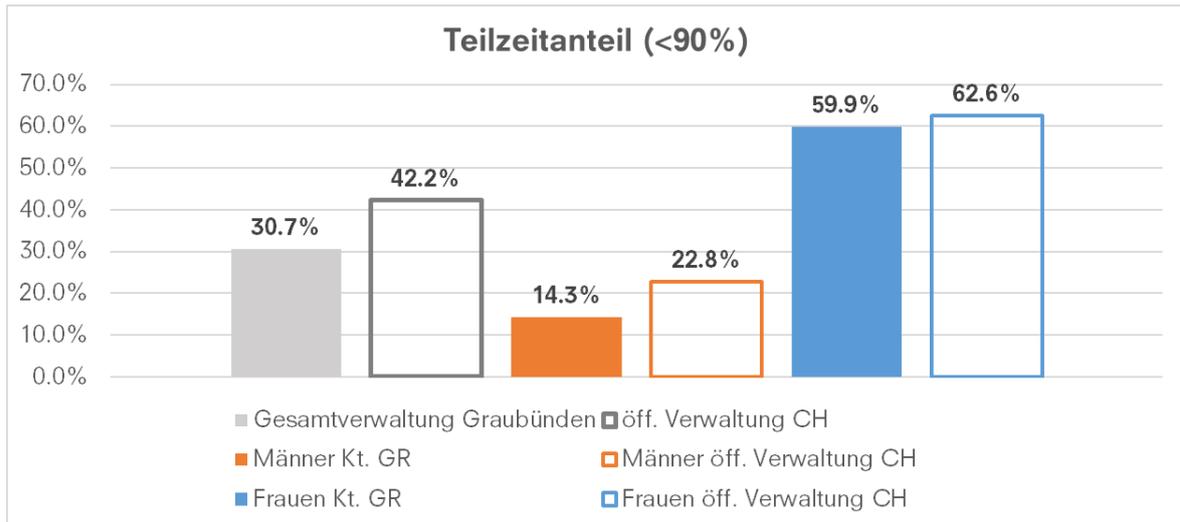


Abbildung 4: Teilzeitanteile gesamt und nach Geschlecht im Vergleich zur Branche

Der Anteil Mitarbeitende in Teilzeit beträgt in der kantonale Verwaltung Graubünden 30.7 % und liegt damit unter dem gesamtschweizerischen Teilzeitanteil in der öffentlichen Verwaltung (42.2 %). Betrachtet man nur die Männer, liegt der Teilzeitanteil in der Kantonsverwaltung Graubünden bei 14.3 %, was ebenfalls deutlich unter dem gesamtschweizerischen Anteil (22.8 %) ist. Von den Frauen arbeiten mit 59.9 % nur leicht weniger Teilzeit als in der gesamtschweizerischen öffentlichen Verwaltung (62.6 %).

Verteilung der unterschiedlichen Pensen bei Frauen und Männern

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

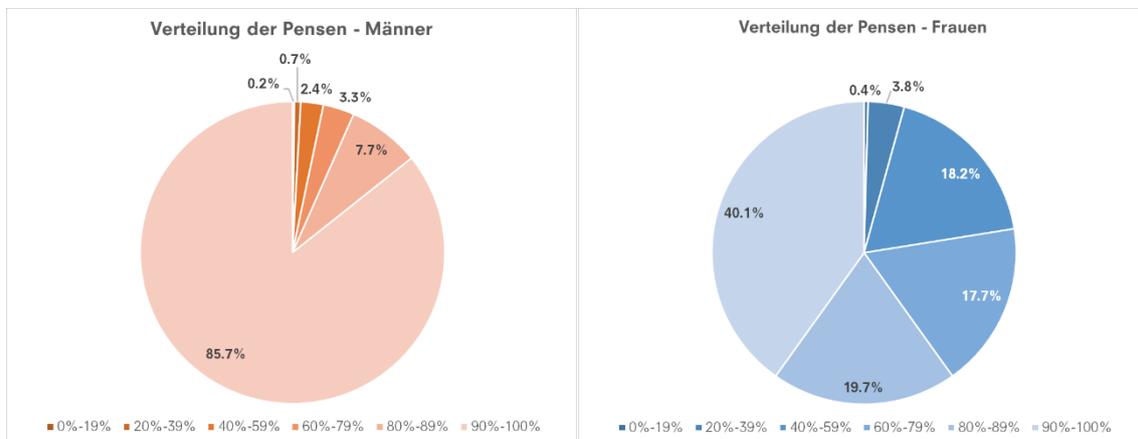


Abbildung 5: Verteilung Beschäftigungsgrad nach Geschlecht in der Gesamtverwaltung

85.7 % aller Männer arbeiten Vollzeit, 7.7 % der Männer haben einen Beschäftigungsgrad von 80 bis 89 %, 3.3 % einen von 60 bis 79 % und 2.4 % einen von 40 bis 59 %. Noch tiefere Beschäftigungsgrade kommen bei den Männern kaum vor. Bei den Frauen ist das Bild wesentlich diverser: 40.1 % arbeiten Vollzeit, 19.7 % zu 80 bis 89 %, 17.7 % zu 60 bis 79 % und 18.2 % zu 40 bis 59 %.

Altersverteilung nach Geschlecht

Die Altersverteilung nach Geschlecht kann einen Hinweis auf unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten geben. Dabei ist insbesondere auf die Phase des Elternwerdens zu achten.

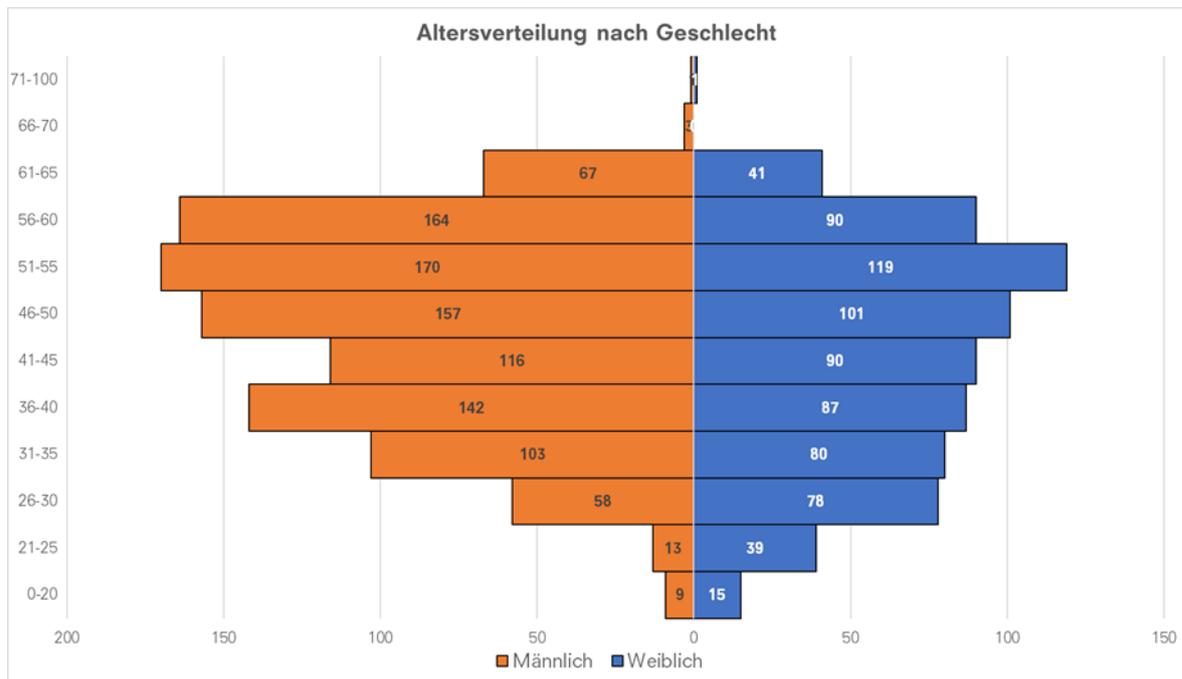


Abbildung 6: Altersverteilung nach Geschlecht laut Mitarbeitendenbefragung

In den unteren Altersgruppen bis zur Gruppe 26-30 Jahre sind in der Kantonsverwaltung Graubünden noch mehr Frauen als Männer angestellt. Der Frauenanteil liegt also deutlich über 50 %. Dies ändert sich dann ab der Altersgruppe 31-35 und verstärkt sich in der Altersgruppe 36-40, also in der Phase des Elternwerdens mit der Übernahme von Betreuungspflichten.

In der Gesamtverwaltung sind laut Kennzahlen des Personalamts (Stand 20.01.2022) bereits ab der Altersgruppe 26-30 mehr Männer als Frauen angestellt.

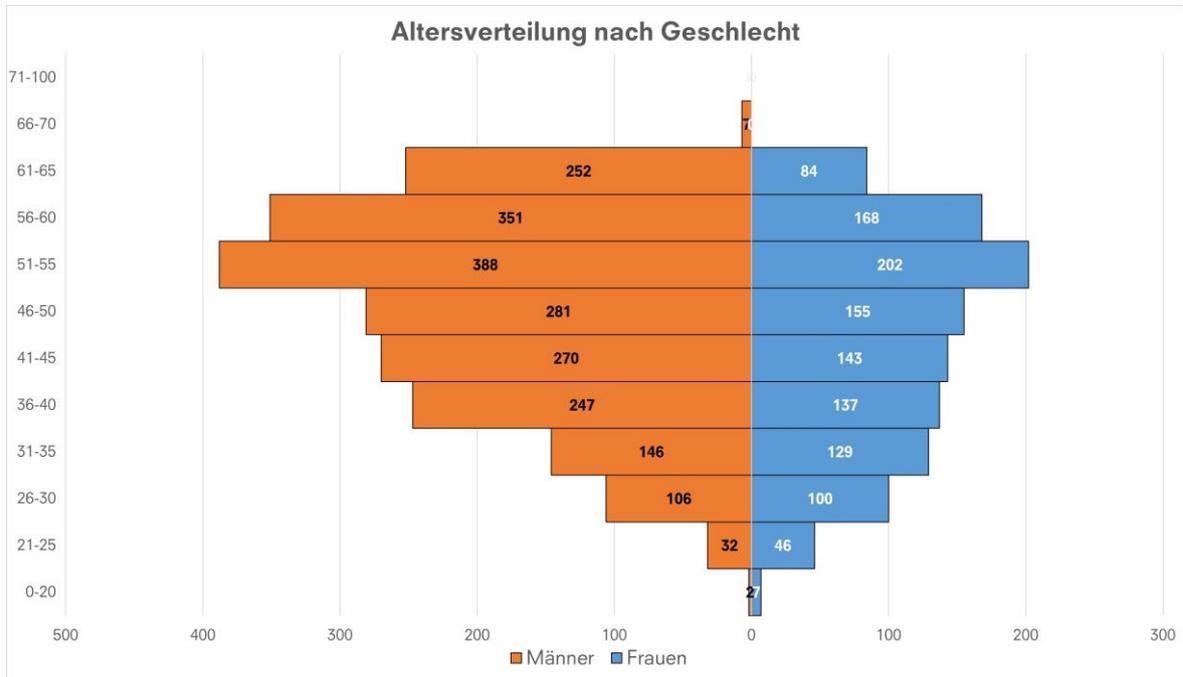


Abbildung 7: Altersverteilung nach Geschlecht gem. Daten des Personalamts

Altersverteilung in Führungspositionen nach Geschlecht

Gleiches wie für die Altersverteilung generell gilt für die Altersverteilung in Führungspositionen: Sie gibt Hinweise auf unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten.

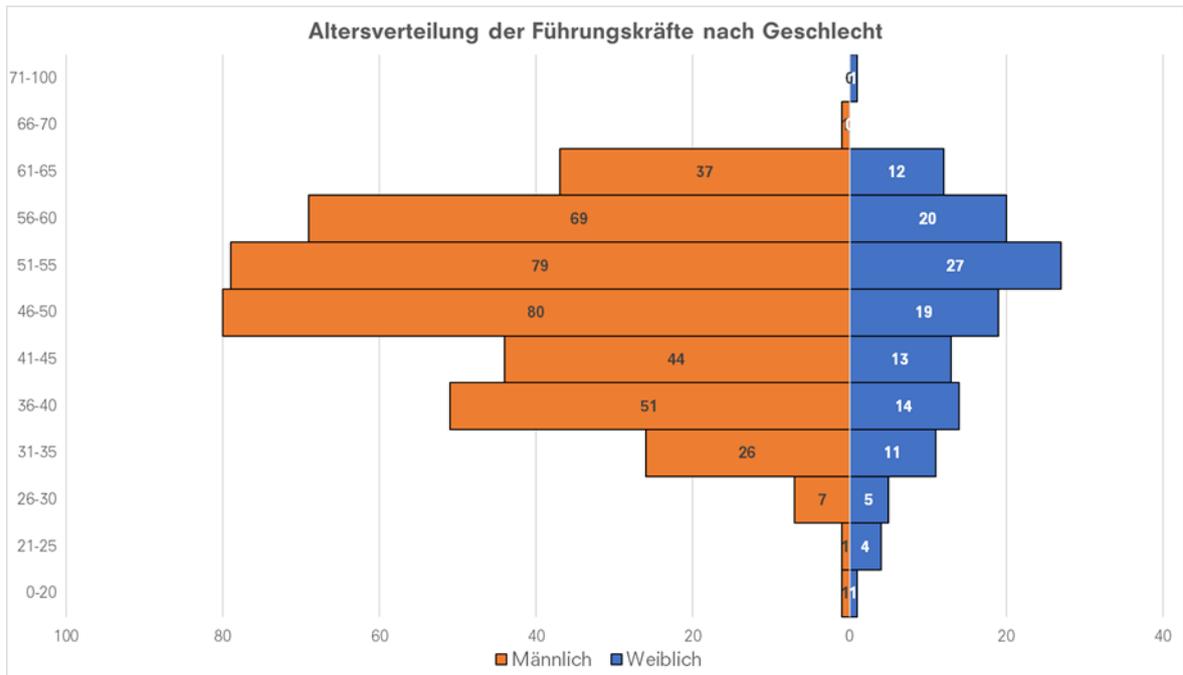


Abbildung 8: Altersverteilung in Führungspositionen nach Geschlecht laut Mitarbeitendenbefragung

Sind die Frauen in den Altersgruppen bis 30 Jahre noch mehr oder weniger gleich in der Führung vertreten, so liegt ihr Anteil in der Altersgruppe 31-35 nur noch bei knapp einem Drittel, um schliesslich in den Altersgruppen 36-40 und 41-45 auf ca. 22 % (27 Frauen, 95 Männer) zu sinken. Was für die Frauen in Führungspositionen generell gilt, gilt in dieser Altersgruppe noch deutlich akzentuierter: Sie sind massiv untervertreten.

Für die Gesamtverwaltung (Stand 20.01.2022) ergibt sich ein leicht anderes Bild als aus der Mitarbeitendenbefragung: In der Altersgruppe 31-35 Jahre überwiegt der Anteil Frauen minimal (11 Männer, 17 Frauen), bevor sie in allen höheren Altersgruppen wieder massiv untervertreten sind.

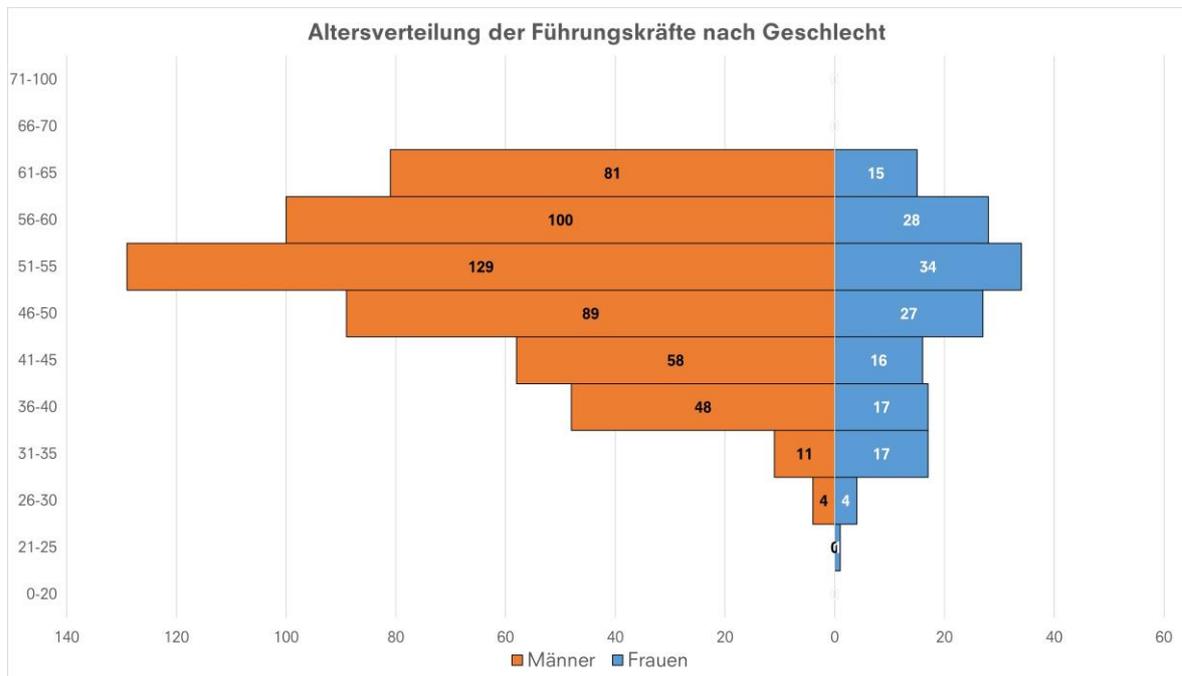


Abbildung 9: Altersverteilung in Führungspositionen nach Geschlecht gem. Daten des Personalamts

Lebensmodelle

Einen weiteren Hinweis auf fehlende 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.

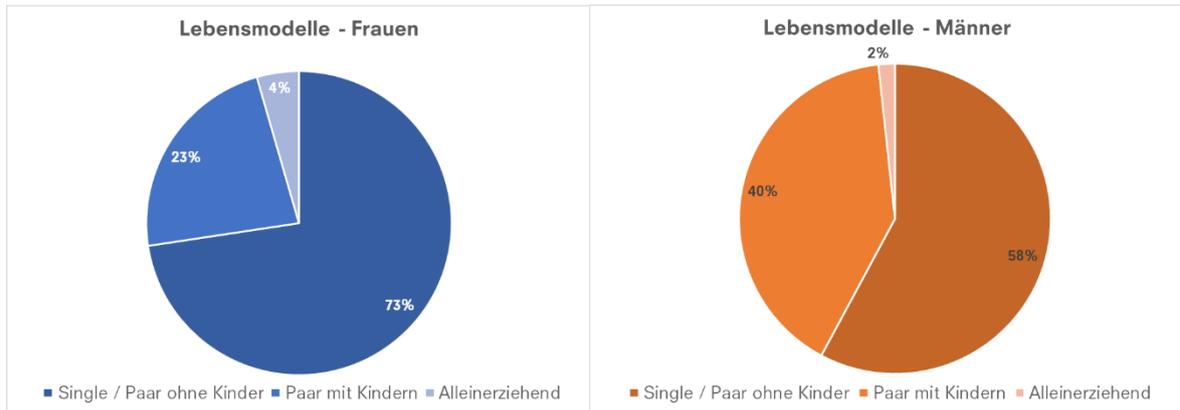


Abbildung 10: Lebensmodelle nach Geschlecht

58 % der männlichen kantonalen Mitarbeitenden sind alleinstehend oder in einer Partnerschaft ohne Kinder. 40 % der Männer leben in einer Partnerschaft mit Kindern und 2 % sind alleinerziehende Väter. Bei den Frauen ist der Anteil alleinstehender oder in einer Partnerschaft ohne Kinder lebender mit 73 % deutlich höher und jener in Partnerschaft mit Kindern deutlich tiefer (23 %). 4 % der weiblichen kantonalen Mitarbeitenden ist alleinerziehend. Offensichtlich ist die Kantonsverwaltung Graubünden für Mütter weniger attraktiv als für Väter.

Detailergebnisse aus den 3 Modulen

Die Detailergebnisse werden für die drei Analyseinstrumente (Modul 1 Organisation, Modul 2 Führung, Modul 3 Mitarbeitende) zusammengefasst und entlang der 6 Einflussfaktoren gemäss Modell UND anhand der 74 Einzelkriterien dargestellt. Dabei wird jeweils zuerst das Kriterium genannt, kurz dessen Bedeutung für Gleichstellung und Vereinbarkeit erläutert und dann die Ist-Situation beim Kanton aufgezeigt. Zum Schluss des jeweiligen Unterkapitels wird – kursiv gedruckt – die Beurteilung der Fachstelle UND, die auch im Titel schon dargestellt wird, abgegeben und kurz begründet. Die Beurteilung gründet auf der Praxiserfahrung der Fachstelle UND und wird in folgender Skala als Stärke oder Herausforderung ausgedrückt:

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

Einflussfaktor Zeit

Das Zeitmanagement ist sicher der wichtigste Einflussfaktor 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). Die effektive Wochenarbeitszeit liegt allerdings bei 43 Stunden, um den Mitarbeitenden zusätzliche fünf freie Tage im Jahr zu gewähren, von denen aber 2.5 Tage auf dem Kalender festgelegt und also nur die anderen 2.5 Tage von den Mitarbeitenden frei gewählt werden können.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Wochenarbeitszeit wird von der Fachstelle UND als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Andere Verwaltungen und verschiedene Unternehmen haben 40 Stunden-Wochen etabliert.

Feriendauer (-)

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 in der Kantonsverwaltung Graubünden beträgt:

- 4 Wochen für alle Mitarbeitenden bis 49 Jahre
- 5 Wochen für Mitarbeitenden zwischen 50 und 59 Jahre
- 6 Wochen für Mitarbeitenden ab 60 Jahre

Beurteilung = (-): Das Kriterium Feriendauer wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Im Vergleich zur Privatwirtschaft Graubünden und auch zu vielen anderen kantonalen Verwaltungen liegt man vor allem für die Altersgruppen bis 49 Jahre, aber auch für die Altersgruppe 50 bis 59 Jahre tief.

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 genossen 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 zur 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 11: Antworten Förderung Aus-/Weiterbildung

33 % der Befragten fühlen sich gut, 34 % eher gut, 18 % eher nicht und 10 % nicht gefördert. Die Frauen zeichnen ein 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 Dienstalter und Beschäftigungsgrad gewährt werden und folglich Teilzeitmitarbeitende nicht schlechter gestellt sind.

Beschäftigungsgrad (-)

Ein wichtiges Kriterium für eine gute Vereinbarkeit ist die Möglichkeit der Mitarbeitenden, den von Ihnen gewünschten Beschäftigungsgrad wählen und bei Bedarf (temporär oder dauerhaft) anpassen 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 benötigen keinen speziellen Grund wie etwa Elternschaft oder die Betreuungspflicht für Angehörige, sodass alle Mitarbeitenden prinzipiell gleichbehandelt werden. Allerdings besteht auch kein Anspruch auf Anpassung des Beschäftigungsgrades, wie ihn zum Beispiel die Bundesverwaltung für Eltern nach der Geburt eines Kindes kennt, auch nicht auf temporäre Pensenanpassungen mit einer Garantie, später wieder den vertraglichen Beschäftigungsgrad zu erhalten.

Die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate schätzen ihre Möglichkeiten zur Gewährung von **Spielräumen** beim Beschäftigungsgrad wie folgt ein:

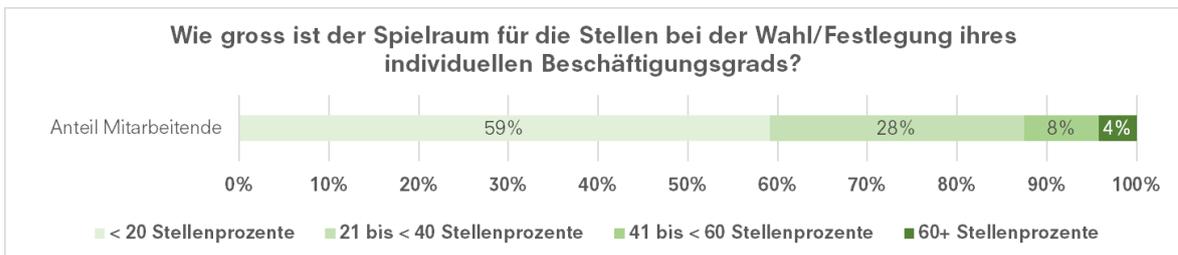


Abbildung 12: Spielraum Wahl/Festlegung Beschäftigungsgrad

Bei der Mehrheit (59 %) der Mitarbeitenden können beim Beschäftigungsgrad nur kleine 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. Einige wenige Dienststellen nennen einen recht grossen Spielraum bei den möglichen Beschäftigungsgraden.

Die Befragung der Mitarbeitenden nach dem Wunschpensum zeigt folgendes Bild:

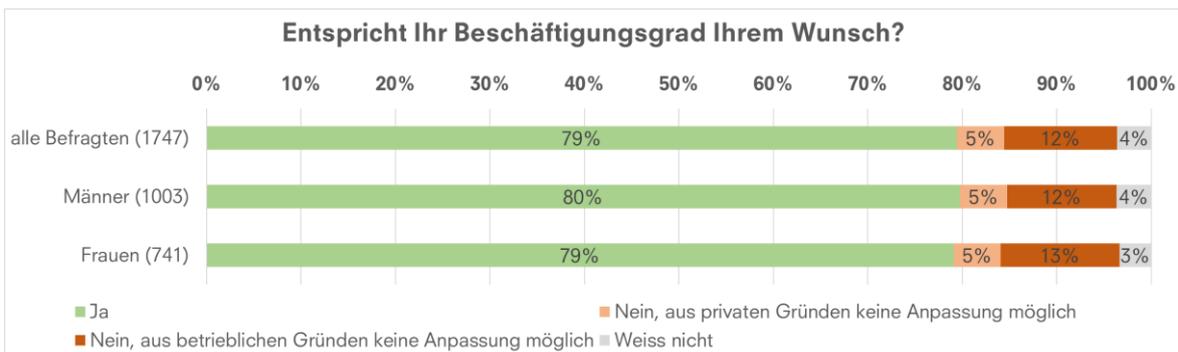


Abbildung 13: Befragung Wunschpensum

12 % der Mitarbeitenden (Männer 12 %, Frauen 13 %) sagen, dass sie aus betrieblichen Gründen nicht den von ihnen gewünschten Beschäftigungsgrad haben.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Spielraum beim Beschäftigungsgrad wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Viele Organisationen des UND-Benchmarks bieten deutlich höhere Spielräume. Der Wert von 12 % Mitarbeitenden, die aus betrieblichen Gründen nicht ihren gewünschten Beschäftigungsgrad haben, ist vergleichsweise sehr hoch.

Autonomie Arbeitstage (-)

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 Arbeitstage ohne diejenigen, die auf Feiertage fallen. Die Festlegung der Arbeitstage der einzelnen Mitarbeitenden liegt in der Hand der Leitenden der Dienststellen- und Departementssekretariate. Diese schätzen die Möglichkeiten für ihre Mitarbeitenden wie folgt ein:

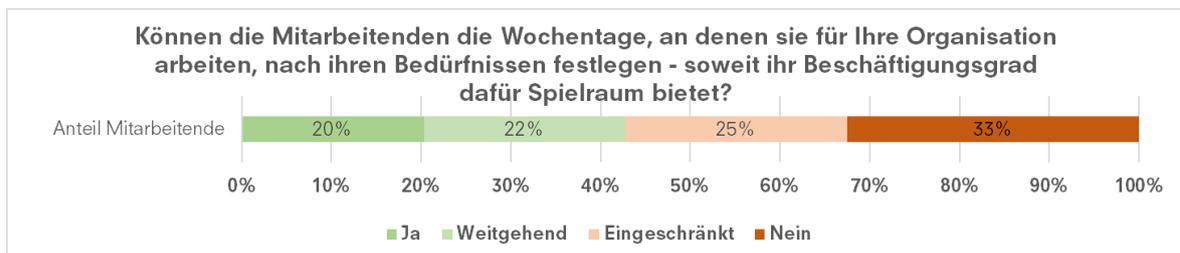


Abbildung 14: Festlegen Wochentage



Abbildung 15: Wechsel Arbeitswochentage

Es gibt sowohl Dienststellen mit einem sehr hohen Anteil an Mitarbeitenden, die sehr autonom sind, als auch solche mit einem tiefen Anteil oder gar keinen Mitarbeitenden, die ihre Arbeitstage selbst bestimmen können. Bei der grundsätzlichen Wahl des Arbeitstages ist das Bild schlechter als bei kurzfristigen Wechseln. Hier sind Dienststellen ohne Schichtbetrieb und mit wenig oder ohne Kundenkontakt flexibler.

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt folgendes Bild:

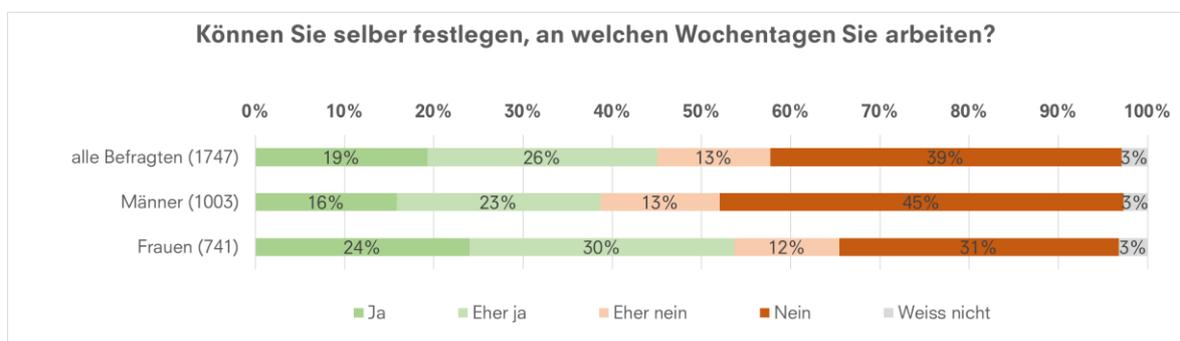


Abbildung 16: Antworten Festlegung Wochentage

52 % der Mitarbeitenden sagen aus, dass Sie die Wochentage, an denen sie für den Kanton arbeiten, nicht (39 %) oder schlecht (13 %) selbst festlegen können. Bei den Frauen sind es weniger (31 % bzw. 12 %), was

aber damit zusammenhängt, dass Frauen mehr in Teilzeit arbeiten und vor allem bei Teilzeitpensen die Festlegung der Arbeitstage von Relevanz ist.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Autonomie Arbeitstage wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Es bestehen allerdings je nach betrieblichen Anforderungen sehr grosse Unterschiede. Best Practice Organisationen finden aber auch in anspruchsvollen Situationen Lösungen.

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 verwendet das Jahresarbeitszeitmodell. Bei den relativ wenigen Dienststellen 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:

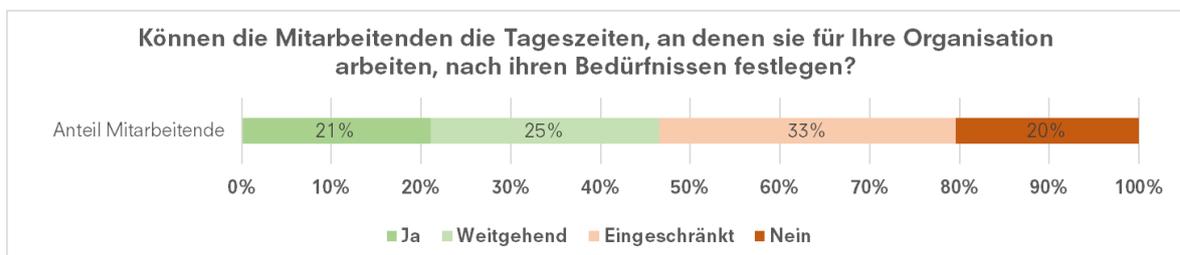


Abbildung 17: Festlegung Tageszeiten

20 % aller Mitarbeitenden haben keine Wahlmöglichkeiten bei den Tagesarbeitszeiten.

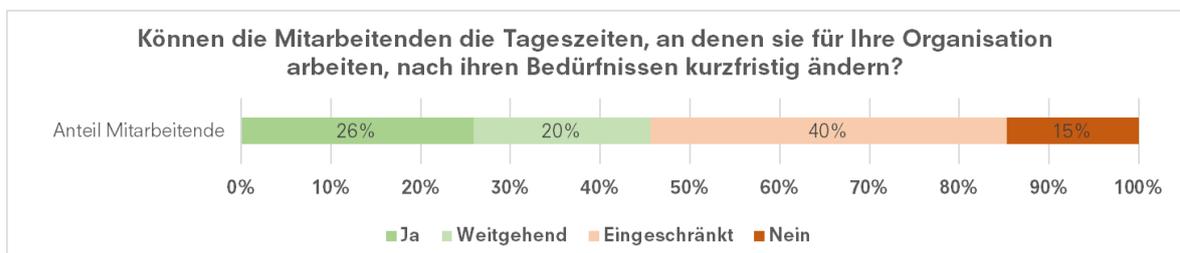


Abbildung 18: Ändern Tageszeiten

15 % können die Tagesarbeitszeiten auch nicht kurzfristig ändern.

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt folgendes Bild:



Abbildung 19: Antworten Einteilung Arbeitszeit

Die Mehrheit der Mitarbeitenden (68 %) kann die Tagesarbeitszeiten mehr oder weniger selbst festlegen. 19 % können die tägliche Arbeitszeit gar nicht, 13 % eher nicht bestimmen.

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

Erwartung Erreichbarkeit (+)

Wie stark die Mitarbeitenden über ihre eigene Erreichbarkeit bestimmen können, ist zentral für das "Boundary Management". Es bezeichnet den Umgang mit 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:

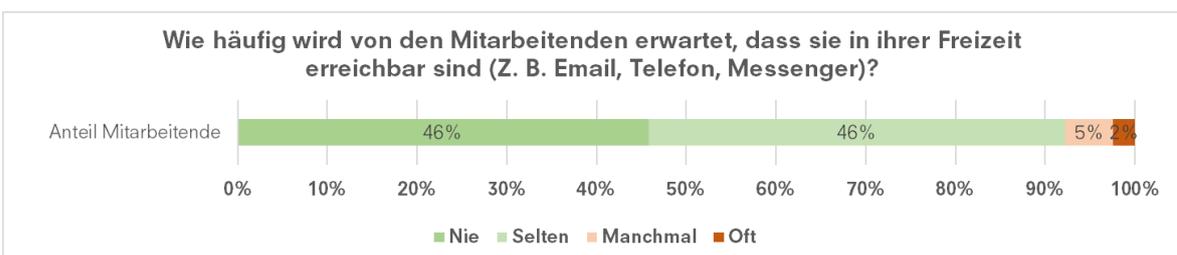


Abbildung 20: Erreichbarkeit in Freizeit

Vom Gros der Mitarbeitenden wird nicht oder nur ausnahmsweise erwartet, dass sie ausserhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sind. Gemäss den Interviews bilden die wenigen Ausnahmen die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate selbst sowie ihre Stellvertretenden.

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt folgendes Bild:

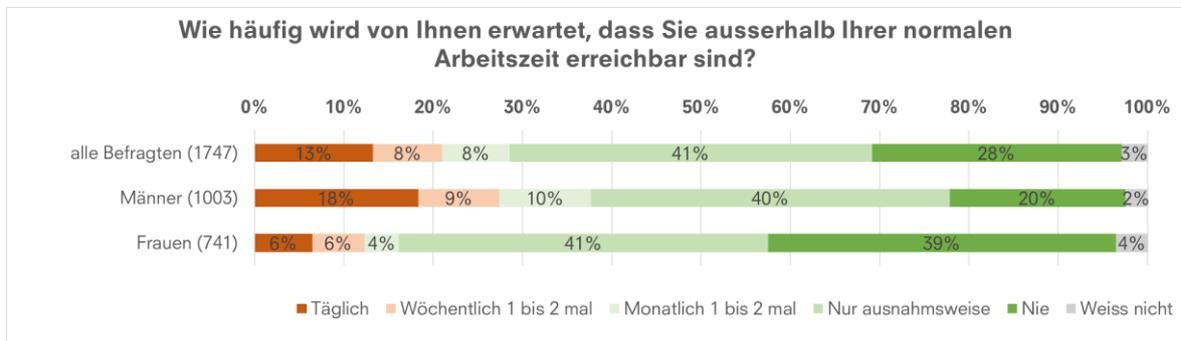


Abbildung 21: Antworten Erreichbarkeit ausserhalb der normalen Arbeitszeit

13 % aller Befragten sagen, dass von Ihnen erwartet wird, dass sie täglich ausserhalb der normalen Arbeitszeit erreichbar sind, 8 % sagen wöchentlich 1- bis 2-mal. Bei den befragten Frauen ist die Erwartung an die Erreichbarkeit deutlich geringer, was 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 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).

Dauer Mutterschaftsurlaub (n)

Die Dauer des Mutterschaftsurlaus ist entscheidend dafür, wie gut sich Beruf und Kinder 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 Mutterschaftsurlaus besteht die Möglichkeit von unbezahltem Urlaub (PV Art. 55). Die Bewilligung ist in der Kompetenz der Dienststelle. Der Urlaub für Adoption liegt bei 5 Tagen.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Dauer des Mutterschaftsurlaus 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. Der Adoptionsurlaub ist vergleichsweise tief.

Dauer Vaterschaftsurlaub (-)

Die Dauer des Vaterschaftsurlaus ist entscheidend dafür, wie gut sich Beruf und Kinder 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 2 Wochen (einziehbare Tage innerhalb von 6 Monaten). Zur Verlängerung des Vaterschaftsurlaus besteht die Möglichkeit von unbezahltem Urlaub (PV Art. 55). Die Bewilligung ist in der Kompetenz der Dienststelle. Ein Anrecht auf (unbezahlte) Verlängerung besteht nicht. Der Urlaub für Adoption liegt bei 5 Tagen.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Dauer des Vaterschaftsurlaus wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die Lösung entspricht der

bundesgesetzlichen Regelung. Die Bundesverwaltung (4 Wochen ab 2022) und diverse andere kantonale Verwaltungen bieten ihren Vätern grosszügigere Lösungen. Der Adoptionsurlaub ist vergleichsweise tief.

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. 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. Auch findet sich der seit 1.7.2021 auf Bundesebene in Kraft gesetzte Urlaub von maximal 14 Wochen für pflegebedürftige, verunfallte oder schwer erkrankte Kinder nicht in PG oder PV (könnte aber nach Ansicht des juristischen Dienstes angewendet werden).

Die Befragung der Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

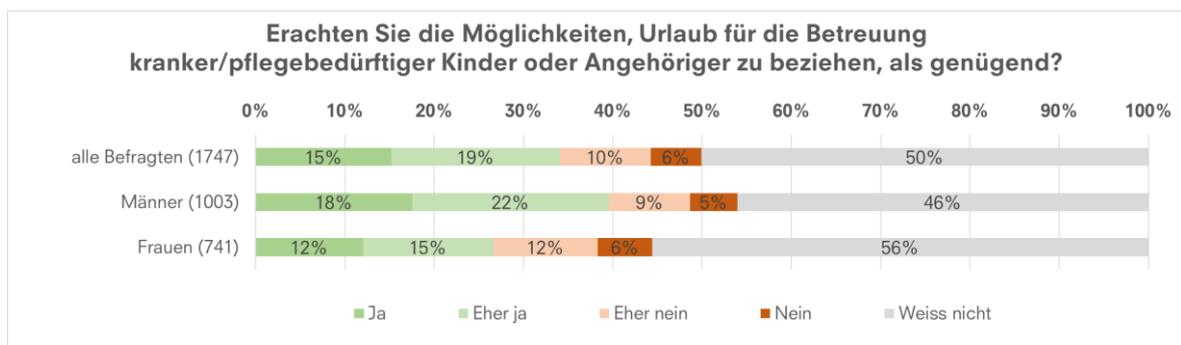


Abbildung 22: Antworten Betreuungsurlaub Angehörige

Die Hälfte der Befragten hat zum Thema Angehörigenbetreuung keine Meinung, weil sie wohl nicht betroffen sind oder es nicht wirklich wissen. 34 % empfinden die entsprechenden Urlaubsmöglichkeiten als genügend, 16 % als ungenügend. Bei den Frauen ist die Zufriedenheit über die Möglichkeiten etwas geringer.

Beurteilung = (-): Die Dauer des Urlaubs für Angehörigenbetreuung/-pflege wird von der Fachstelle UND gesamthaft eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Die Lösung scheint etwas grosszügiger als das OR bzw. eidgenössische Arbeitsgesetz, das ausser für Kinder ein jährliches Maximum von 10 Tagen definiert. Allerdings fehlen klar geregelte erweiterte Ansprüche, wie sie andere Organisationen, auch der öffentlichen Hand zugehörend, kennen.

Unbezahlte Urlaube (+)

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:

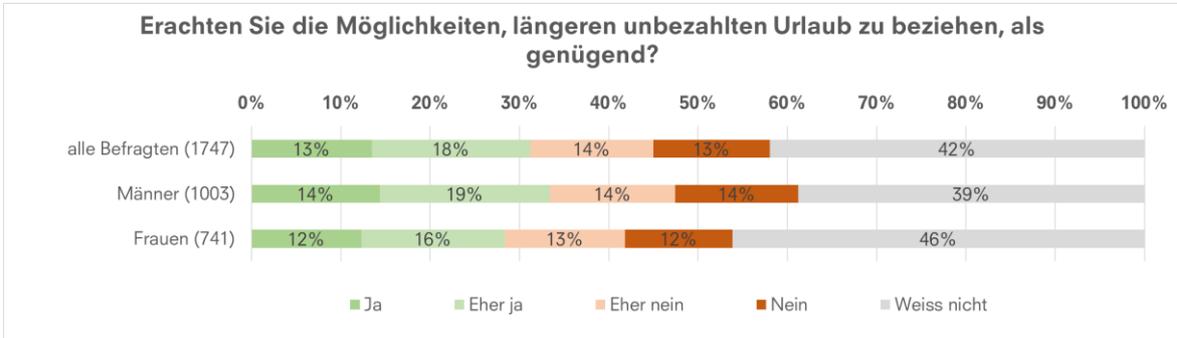


Abbildung 23: Antworten Bezug unbezahlter Urlaub

31 % der Befragten sind zufrieden mit den Möglichkeiten, unbezahlten Urlaub zu beziehen, 27 % eher nicht oder nicht. 42 % kennen die Möglichkeiten nicht. Die Frauen sind leicht weniger zufrieden.

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.

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:

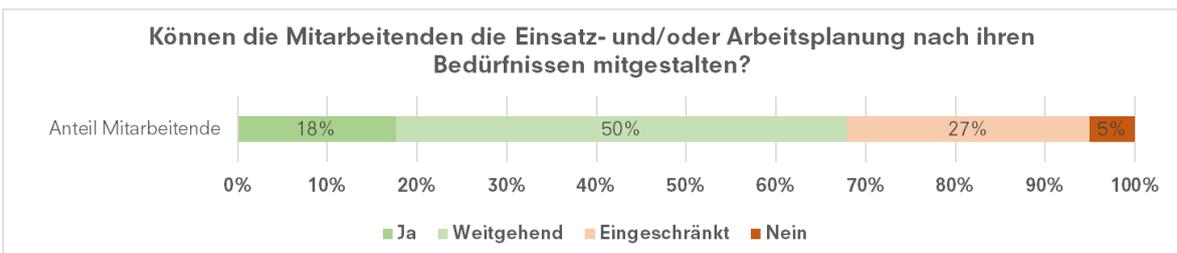


Abbildung 24: Einsatz-/Arbeitsplanung

Nach Einschätzung der Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate können 68 % der Mitarbeitenden die Planung gut mitgestalten.

Ein ähnliches Bild ergibt die Befragung der Mitarbeitenden:

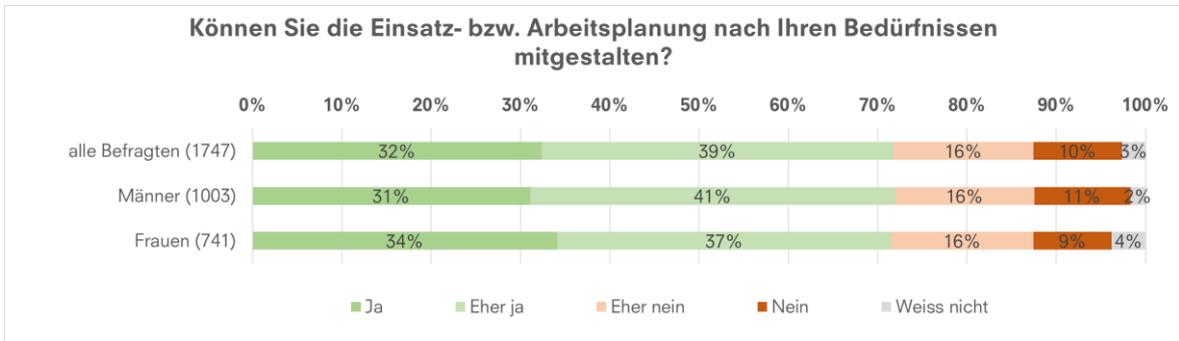


Abbildung 25: Antworten Mitgestaltung Einsatz-/Arbeitsplanung

71 % der Befragten können ihre Bedürfnisse gut einbringen. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

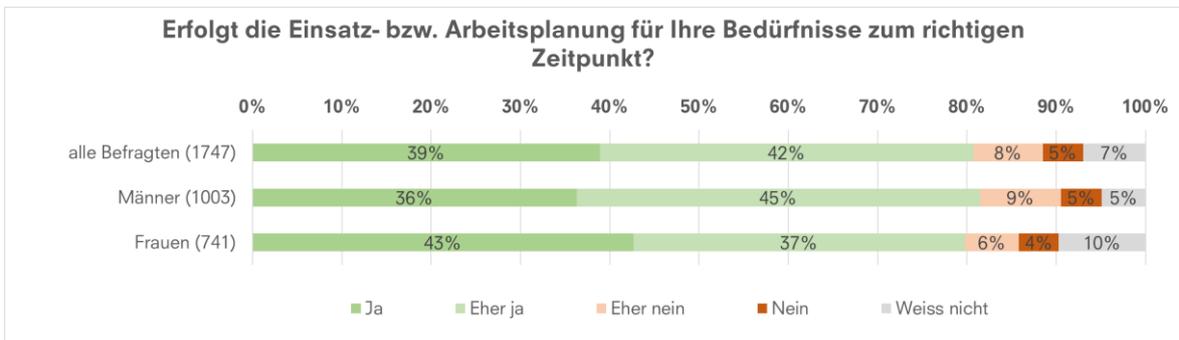


Abbildung 26: Zeitpunkt Einsatz-/Arbeitsplanung

Für 81 % der Befragten stimmt der Zeitpunkt der Einsatz-/Arbeitsplanung. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

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.

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. Diese sind mehrheitlich der Meinung, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gut in die Ferienplanung einfließen:

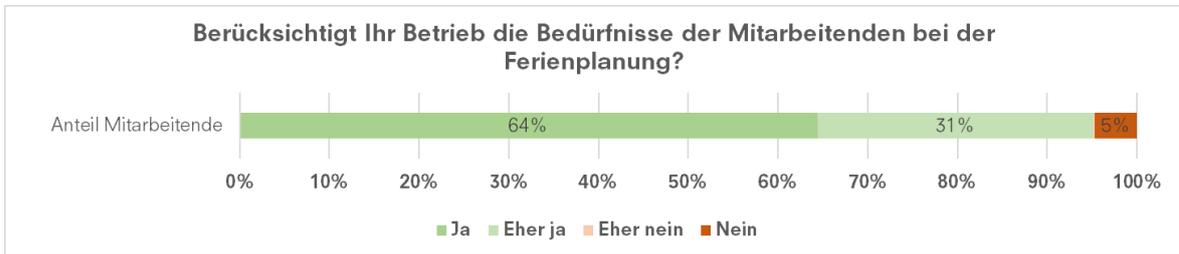


Abbildung 27: Ferienplanung Bedürfnisse Mitarbeitende

Die Befragung der Mitarbeitenden bestätigt dieses Bild:

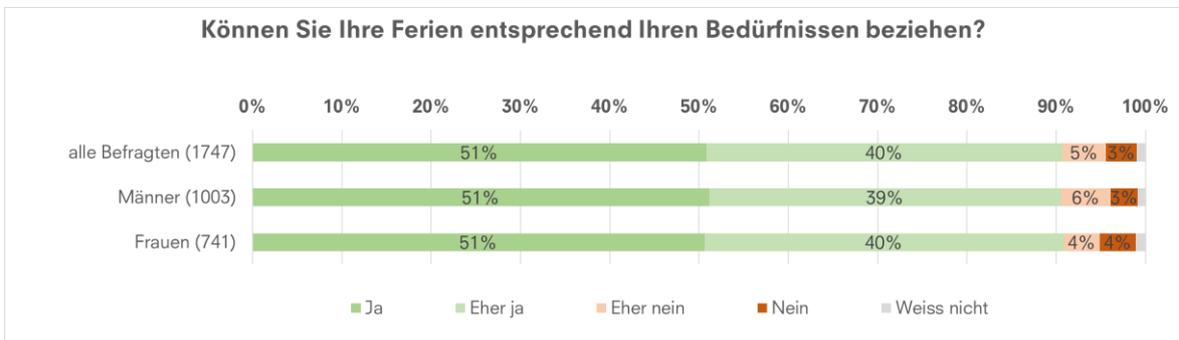


Abbildung 28: Antworten Ferienplanung Bedürfnisse Mitarbeitende

3 % der Befragten können die Ferien nicht nach ihren Bedürfnissen beziehen, 5 % können dies eher nicht. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr gering.

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

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 wetterabhängigen Vorhaben).

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

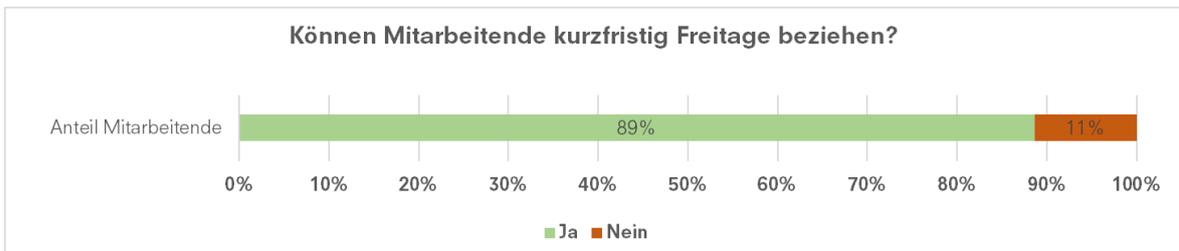


Abbildung 29: Bezug kurzfristiger Freitage

Die Leitenden schätzen die Möglichkeiten der Mitarbeitenden, kurzfristig Freitage zu beziehen, als hoch ein (89 %). Schwierig ist dies vor allem in Schichtbetrieben mit festen Dienstplänen. Wo möglich wird nach Abtauschmöglichkeiten gesucht.

Die befragten Mitarbeitenden betrachten die Möglichkeiten als etwas weniger gut:



Abbildung 30: Antworten Bezug kurzfristige Freitage

6 % der Befragten haben keine, 10 % eher keine Möglichkeit, kurzfristig Freitage zu beziehen. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

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.

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, wenn dort Stellvertretungen organisiert werden können, wo andernfalls der Betrieb nicht aufrechterhalten würde (Bedienung Schalter, etc.).

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

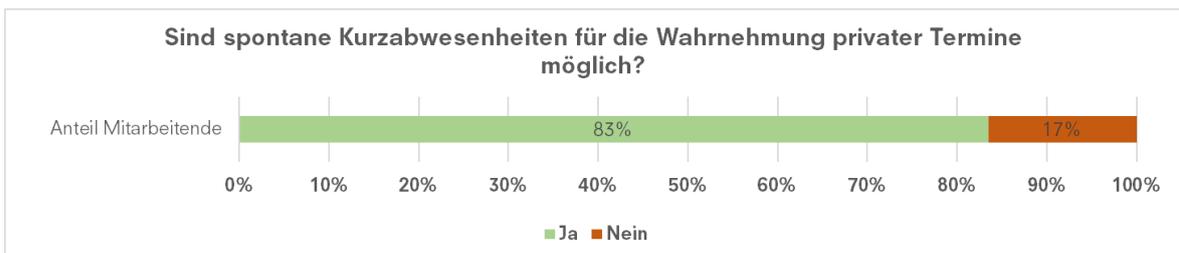


Abbildung 31: Spontane Kurzabwesenheiten

Eine überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden (83 %) kann gut spontan kurz abwesend sein.

Die Befragung der Mitarbeitenden zeigt folgendes Bild:

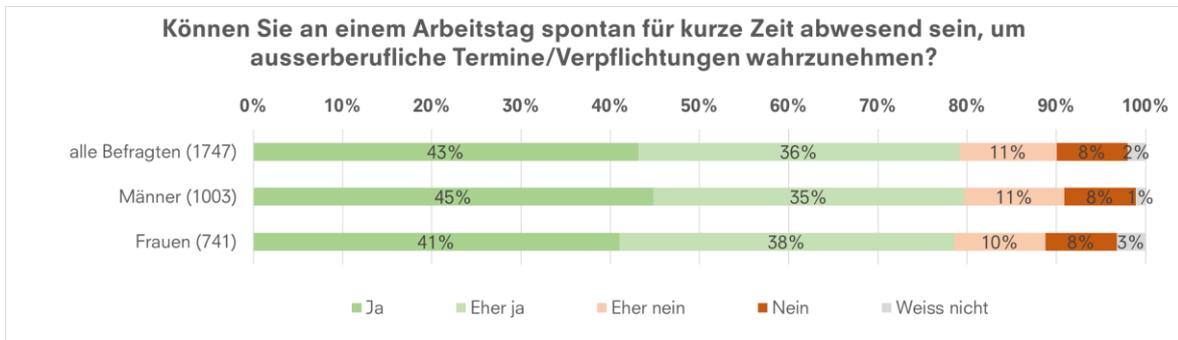


Abbildung 32: Antworten spontane Kurzabwesenheiten

6 % der Befragten haben keine, 10 % 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.

Zeiterfassung (+)

Die Erfassung der Arbeitszeit garantiert die Kontrolle des Zeitaufwands und Klarheit zum Verhältnis von Zeitaufwand und finanzieller Gegenleistung. Zeit oder Geld lässt sich einfordern, wenn ein Missverhältnis entsteht. Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung basiert zwar 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 finanziell) kompensiert werden.

Freiheiten Zeitsaldo (+)

Freiräume in Aufbau und Kompensation eines Zeitsaldos helfen Mitarbeitenden bei ihrer persönlichen Zeitplanung und damit die Vereinbarkeit positiv zu beeinflussen (Freizeit beziehen, wenn sie benötigt wird; Minus abbauen, wenn die persönlichen Kapazitäten da sind). 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).

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

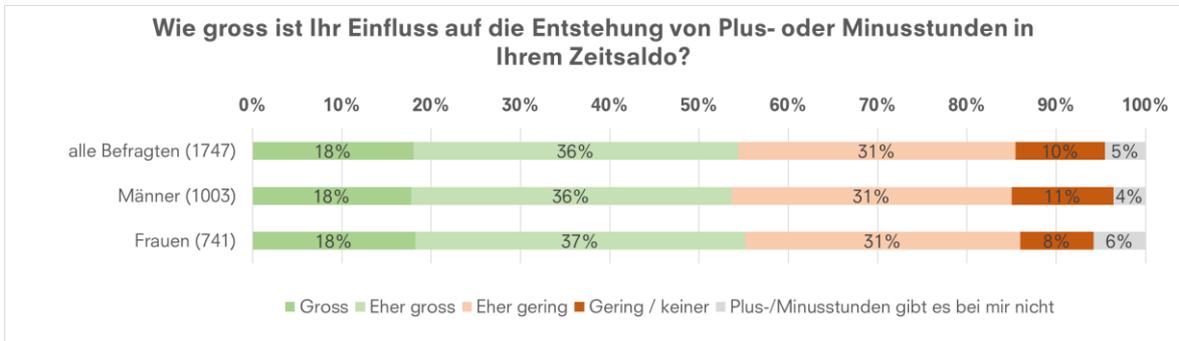


Abbildung 33: Antwort Einfluss Entstehung Plus-/Minusstunden

54 % der Befragten können den Zeitsaldo mehr oder weniger selbständig steuern. 41 % können dies schlecht oder gar nicht. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur geringe.

Zu den Kompensationsmöglichkeiten äussern sich die befragten Mitarbeitenden wie folgt:



Abbildung 34: Antworten Kompensation positiver Zeitsaldo

79 % der Befragten sind bei den Kompensationsmöglichkeiten voll oder mehrheitlich selbständig. 5 % der Befragten können nicht, 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.

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 sporadisches 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. Für welche Mitarbeitenden die Voraussetzungen für ortsungebundenes Arbeiten gegeben sind, schätzen die Leitenden der Dienststellen und Departementssekretariate wie folgt ein:

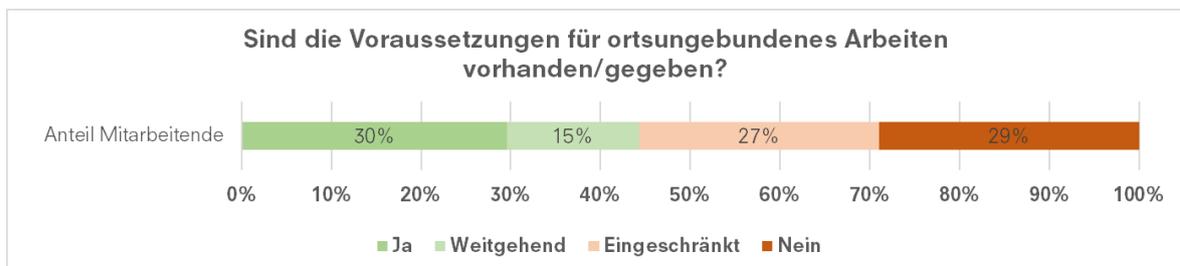


Abbildung 35: Voraussetzungen ortsungebundenen Arbeiten

Aus Sicht der Leitungen haben also 45 % der Mitarbeitende volle oder weitgehende Voraussetzungen, mobil zu arbeiten, 27 % eingeschränkte und 29 % keine.

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).

Wahl Arbeitsort (-)

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 dann noch die effektive Möglichkeit geboten werden. Hier ist die Einschätzung der Leitenden die folgende:

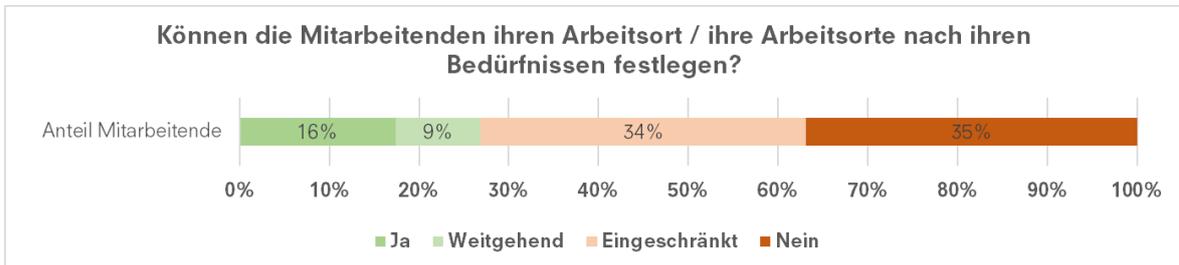


Abbildung 36: Festlegung Arbeitsort

Aus Sicht der Leitungen können 16 % voll und 9 % weitgehend nach Ihren Bedürfnissen mobil arbeiten, 34 % eingeschränkt. 35 % können nicht mobil arbeiten.

Die Befragung der Mitarbeitenden hat folgendes Bild ergeben:

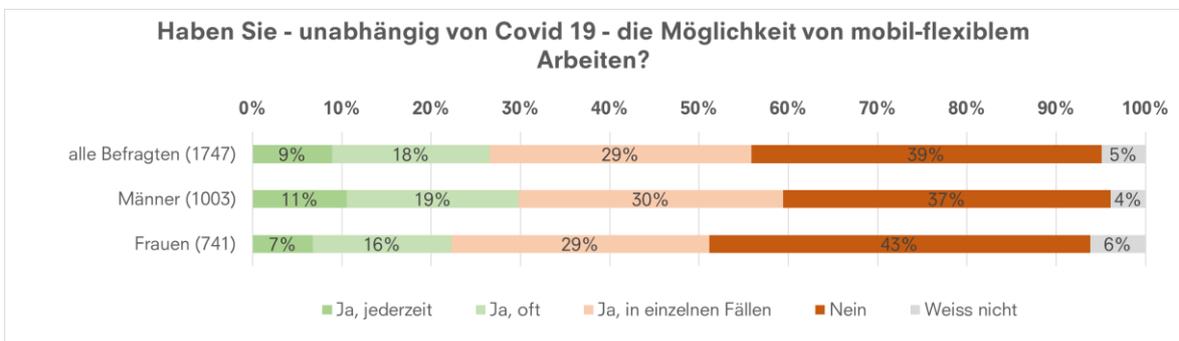


Abbildung 37: Antworten Festlegung Arbeitsort

Nach eigener Meinung haben 9 % der Mitarbeitenden jederzeit die Möglichkeit, ortsungebunden zu arbeiten, 18 % können oft mobil arbeiten, 29 % in einzelnen Fällen und 43 % müssen immer vor Ort arbeiten.

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

Wechsel Arbeitsort (-)

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 Einkauf 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 leicht besser als die grundsätzliche Vereinbarung:

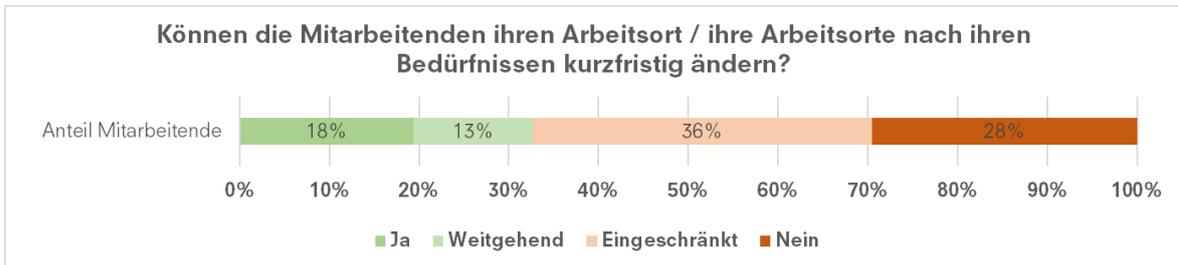


Abbildung 38: Kurzfristige Änderung Arbeitsort

Aus Sicht der Leitungen können 18 % der Mitarbeitenden den Arbeitsort kurzfristig problemlos ändern, 13 % können dies weitgehend, 36 % eingeschränkt und 28 % können dies nicht.

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

Anrechnung Arbeitsweg (-)

Bei langen Arbeitswegen (von zuhause an den Ort der Erwerbstätigkeit) sollten die Mitarbeitenden über die Nutzung der entsprechenden Zeit selbst entscheiden können.

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, sofern besondere Umstände dies rechtfertigen.

Die Befragung der Leitungen hat folgendes Bild ergeben:

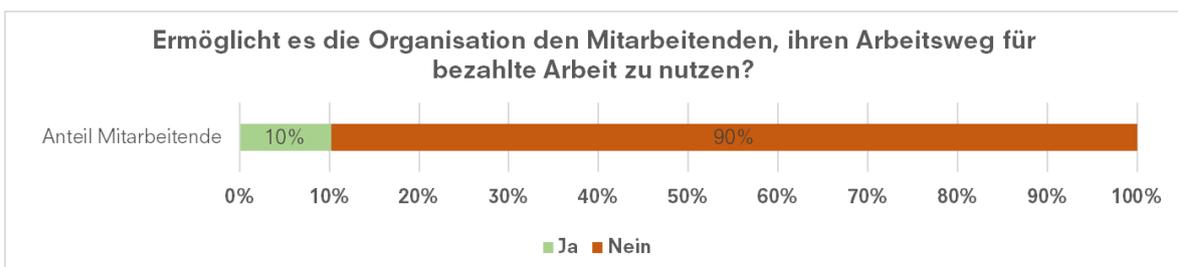


Abbildung 39: Nutzung Arbeitsweg für bezahlte Arbeit

10 % der Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, den Arbeitsweg für mobiles Arbeiten zu nutzen.

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.

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.

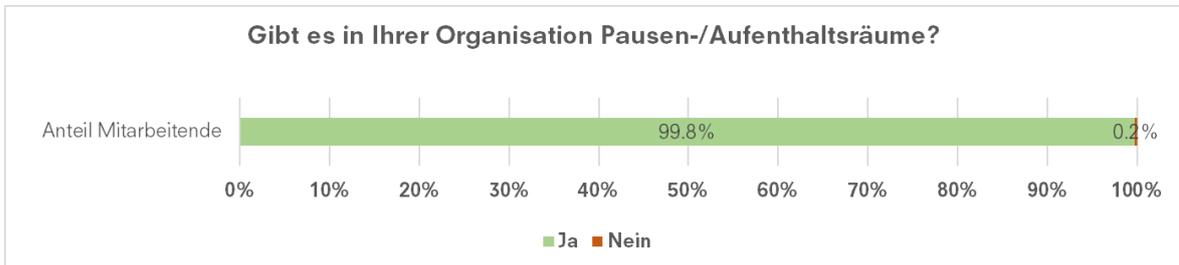


Abbildung 40: Pausen-/Aufenthaltsräume

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.

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 Inklusion ausserberuflicher Lebensinhalte in den Beruf.

Ein eigentliches Stillzimmer ist nur am Standort Sinergia vorhanden. Nach Ansicht der Leitungen haben 46 % aller Mitarbeitenden Zugang zu einem Stillzimmer:

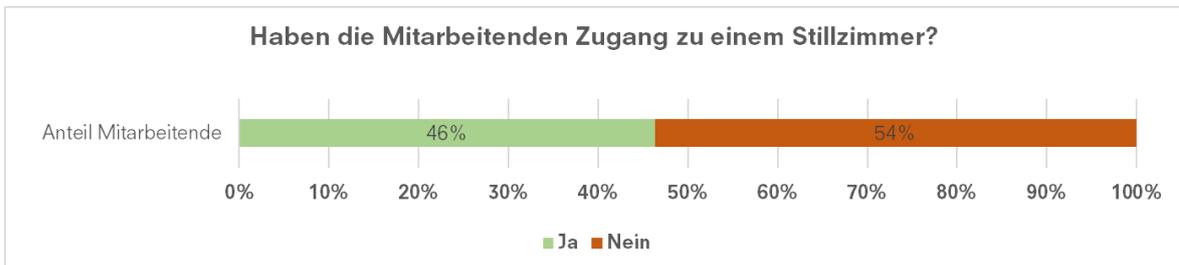


Abbildung 41: Stillzimmer

In den Interviews zeigte sich dann, dass an den meisten Orten im Bedarfsfall ein Raum für den Stillzweck eingerichtet bzw. Einzelbüros dazu verwendet werden könnten.

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.

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 auszuüben. 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 42: Infrastruktur nicht-berufliche Aktivitäten

Nach Ansicht der Leitungen haben 11 % der Mitarbeitenden vielfältige Infrastrukturen für nicht-berufliche Aktivitäten zur Verfügung, 26 % mehrere, 21 % einzelne und 22 % keine solchen.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Integration ausserberuflicher Lebensinhalte wird von der Fachstelle UND gesamthaft neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Dem Best Practice Standard kommt nur der Standort Sinergia gleich, die anderen Standorte nicht.

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, meditieren, Musik hören, Sport treiben, schlafen).

Auf die Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Wahl des Arbeitsweges hat der Kanton keinen speziellen Fokus gelegt. Auch besteht ein gewisser Zielkonflikt mit der ökologischen Nachhaltigkeit. Neue Parkplatzregelung (betriebliches Mobilitätsmanagement): An einigen Orten gibt es Parkmöglichkeiten für Autos und Velos, vor allem dort, wo der Arbeitsort mit ÖV zu Arbeitsbeginn und -ende nicht erreichbar ist.

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

Einflussfaktor Geld

Das verfügbare Einkommen der Mitarbeitenden stellt eine ganz 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. Die Regierung 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.

Transparenz des Lohnsystems (-)

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

Die Erläuterungen zum Lohnsystem in PG und PV sind öffentlich. Die Gehaltsklasse der Stelle ist den einzelnen Mitarbeitenden bekannt. Nicht öffentlich sind die Details der Arbeitsplatzbewertung.

Die Befragung der Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

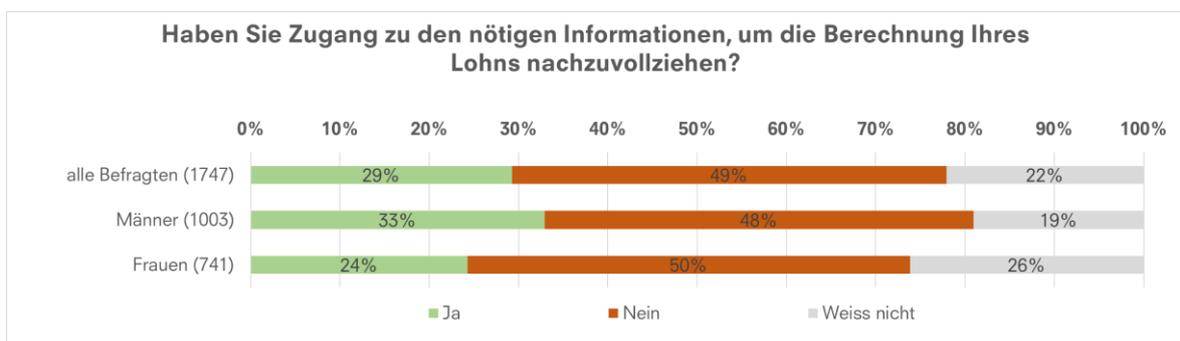


Abbildung 43: Nachvollziehbarkeit Lohnsystem

Nur 29% der Befragten finden, sie hätten genügend Informationen, um ihren Lohn nachvollziehen zu können. Die Frauen urteilen hier negativer (24%) als die Männer (33%).

Beurteilung = (-): 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 den Mitarbeitenden mehrheitlich nicht so wahrgenommen wird.

Lohnhöhe (n)

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

In den Workshops mit den Führungskräften wurde das Lohnniveau generell eher neutral bewertet, wobei auf der Stufe der Mitarbeitenden, vor allem bei Lehrabgängerinnen und Lehrabgängern das Lohnniveau als hoch bis sehr hoch beurteilt wird. In gewissen Berufsgruppen und auf der Stufe Kader, höheres Kader sieht man aber doch Wettbewerbsnachteile des Kantons auf dem Arbeitsmarkt.

Die Befragung der Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

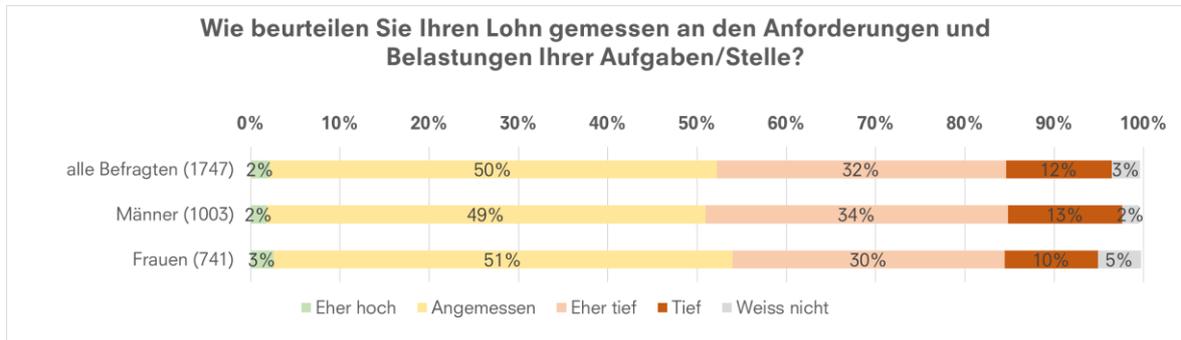


Abbildung 44: Antworten Beurteilung Lohnangemessenheit

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

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:

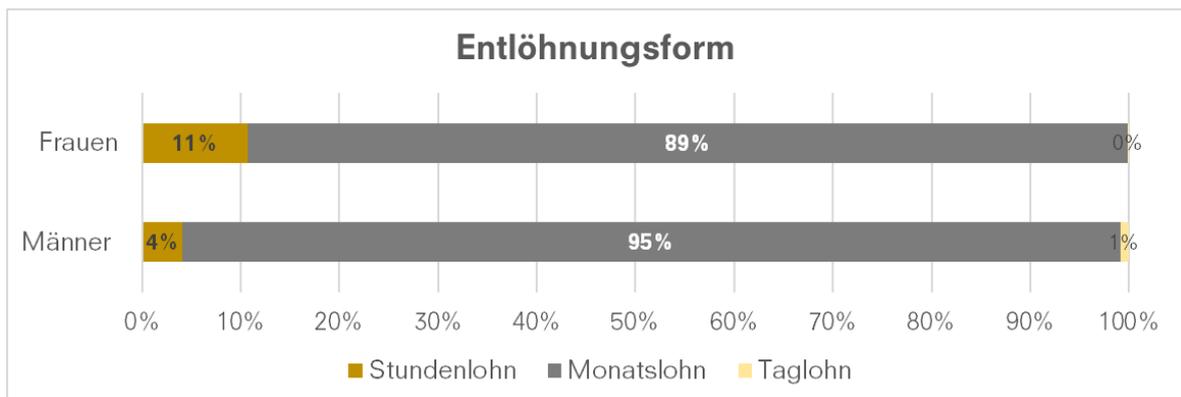


Abbildung 45: Entlohnungsform

Allerdings zeigen sich Unterschiede bei den Geschlechtern: 11 % der Frauen sind im Stundenlohn angestellt. Bei den Männern sind es nur 4 %.

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.

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 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.

Lohnvergleichsanalyse (n)

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

Das Personalamt hat im Jahr 2021 eine entsprechende Lohnvergleichsanalyse durchgeführt. Diese muss durch eine Revisionsgesellschaft geprüft und die Ergebnisse anschliessend den Mitarbeitenden kommuniziert werden.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Lohnvergleichsanalyse wird von der Fachstelle UND gesamthaft neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da eine Lohnvergleichsanalyse zwar durchgeführt wurde, die Ergebnisse aber bisher nicht bekannt sind.

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 Lebensgestaltung auf die zukünftige.

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.

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 auf die 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 als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da Teilzeitmitarbeitende gegenüber Vollzeitmitarbeitenden nicht benachteiligt sind. Dies entspricht Best Practice.

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.

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 2 Jahre und liegt bei 100 % des Lohnes. Nach dem ersten Jahr kann die Regierung 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 entspricht Best Practice.

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.

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 5 Tagen.

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

Lohnersatz Vaterschaft (-)

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 bei der Kantonsverwaltung Graubünden 2 Wochen zu 100 %. Bei Adoption gibt es einen bezahlten Urlaub von 5 Tagen.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Lohnersatz Vaterschaft wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, liegt der Kanton doch nur bei der Höhe der Lohnfortzahlung (100 %) über der bundesgesetzlichen Lösung (80 %), nicht aber bei der Dauer. Andere öffentliche Verwaltungen und die Privatwirtschaft haben zum Teil deutlich grosszügigere Lösungen, dies auch bei der Adoption.

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.

Gemäss PV Art. 56 sind für die Pflege eigener Kinder oder pflegebedürftiger Angehöriger drei Tage (pro Fall) bezahlt. Das Departement kann nach Anhören des Personalamtes in besonderen Fällen den Lohn länger fortzahlen. Gemäss Personalamt ist der seit 1. Juli 2021 geltende Anspruch auf einen bis zu 14-wöchigen Betreuungsurlaub von gesundheitlich schwer beeinträchtigten Kindern mit der aktuellen Regelung möglich und genügend abgedeckt.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Lohnfortzahlung Angehörigenbetreuung/-pflege wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Im Gegensatz zur bundesgesetzlichen Regelung wird in der PV zwar kein Unterschied zwischen Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen gemacht. Die bundesgesetzlichen Neuerungen hinsichtlich der Betreuung schwerkranker Kinder (14-wöchiger Betreuungsurlaub) bedarf nach Ansicht der Fachstelle jedoch einer expliziten Verankerung in der PV. Zudem kennen andere grössere Organisationen einen weitergehenden Anspruch.

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 offen (z. B. Kita, Tageseltern).

Bei der familienergänzenden Kinderbetreuung sieht der Kanton aktuell keine Unterstützung vor.

Beurteilung = (--): Das Kriterium Finanzielle Unterstützung familienexterner Kinderbetreuung wird von der Fachstelle UND als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Andere Verwaltungen und Grossbetriebe bieten zum Teil explizite finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung.

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 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.

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 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 ist vom Lebenshintergrund der Mitarbeitenden.

Die Befragung der Dienststellenleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

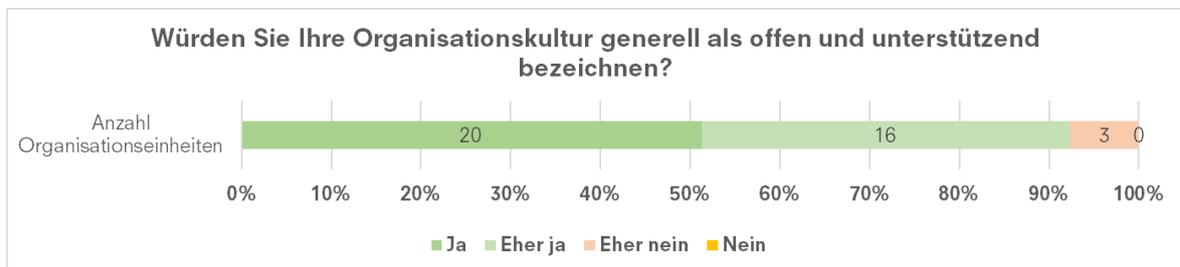


Abbildung 46: Offenheit und Unterstützung

Über 90 % der Dienststellenleitungen beurteilt die Kultur als offen.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

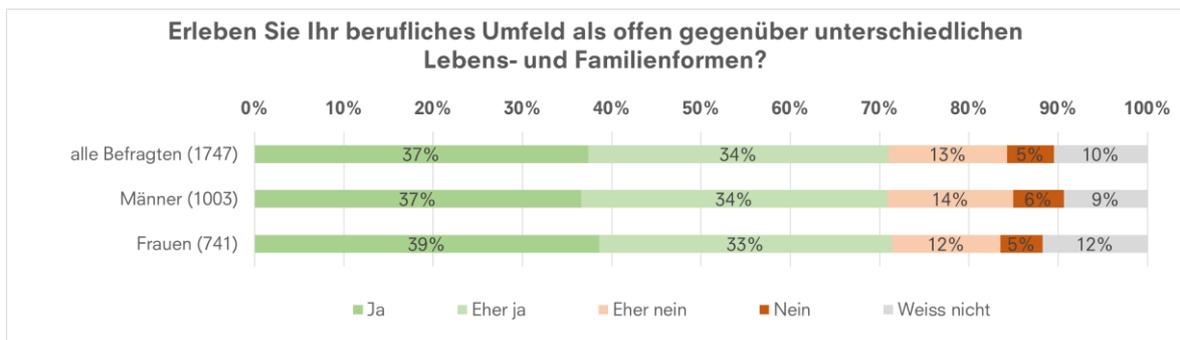


Abbildung 47: Antworten Offenheit unterschiedliche Lebens-/Familienformen

Bei den Mitarbeitenden ist die Zustimmung mit 71 % um einiges tiefer. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

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

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 Dienststellenleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

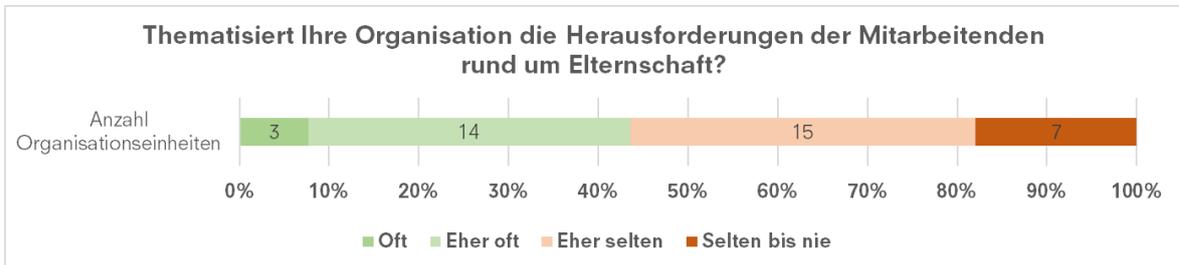


Abbildung 48: Herausforderungen Elternschaft

Bei 3 der 39 Dienststellen und Departementssekretariate wird Elternschaft oft thematisiert, bei 14 eher oft. Bei 15 ist Elternschaft eher selten und bei 7 selten bis nie ein Thema.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab für die Eltern folgendes Bild:

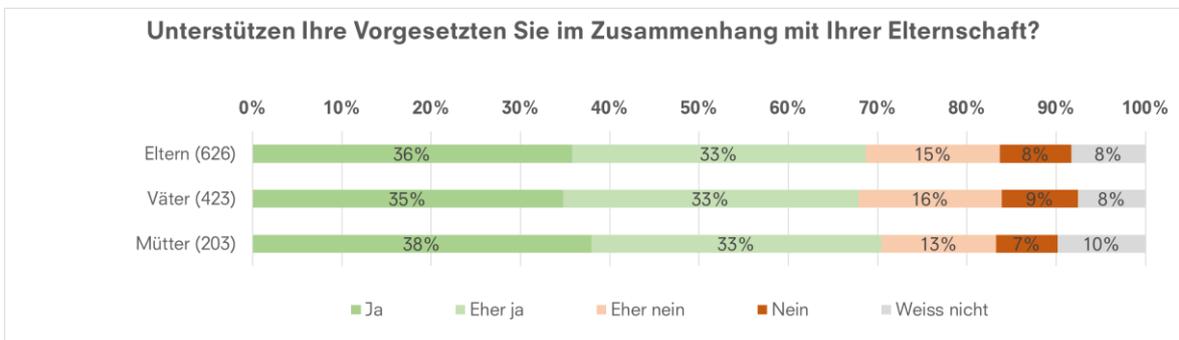


Abbildung 49: Unterstützung Vorgesetzte Elternschaft

36 % der Befragten fühlen sich gut, 33 % eher gut, 15 % eher nicht und 8 % gar nicht von den Vorgesetzten in ihrer Elternschaft unterstützt. 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.

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 Dienststellenleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

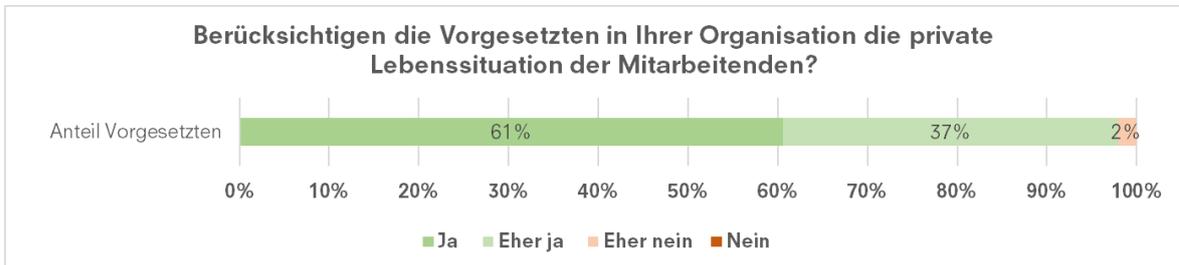


Abbildung 50: Berücksichtigung private Lebenssituation

Aus Sicht der Leitenden berücksichtigen 61 % der Vorgesetzten die private Lebenssituation der Mitarbeitenden, 37 % tun dies eher, 2 % eher nicht.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

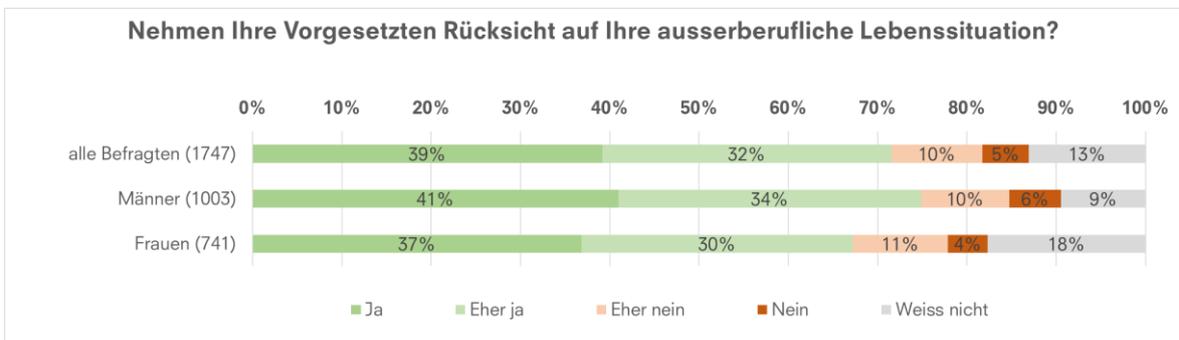


Abbildung 51: Antworten Rücksicht private Lebenssituation

39 % 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. Bei den Frauen ist das Bild etwas negativer.

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

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 Problemlösungen 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.

Die Befragung der Dienststellenleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

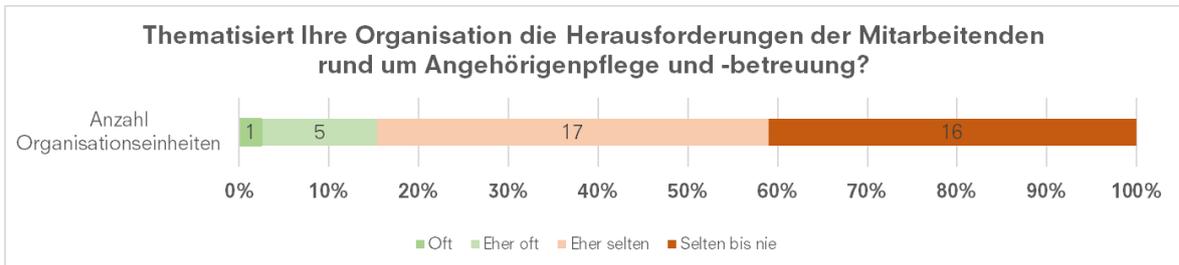


Abbildung 52: Herausforderungen Angehörigenpflege/-betreuung

1 Dienststelle thematisiert nach eigener Angabe Angehörigenbetreuung oft, 5 tun dies eher oft, 17 eher selten und 16 selten bis nie.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

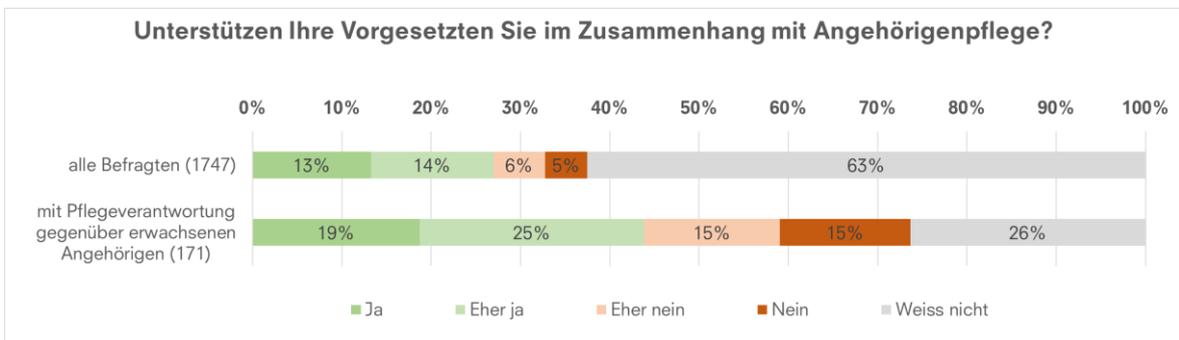


Abbildung 53: Antworten Unterstützung Angehörigenpflege

Die Mehrheit der Mitarbeitenden (63 %) macht zu dieser Frage keine Aussage, was wohl daran liegt, dass diese Mitarbeitenden persönlich noch keine Erfahrung mit diesem Thema gemacht haben. 27 % fühlen sich unterstützt, 11 % nicht oder eher nicht. Von den Befragten, die aktuell selbst in einer Betreuungssituation sind, sagen 19 %, sie würden von den Vorgesetzten unterstützt, 25 % sagen, sie fühlen sich eher unterstützt. Je 15 % fühlen sich wenig oder gar nicht unterstützt.

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 kaum thematisiert, weder auf der Ebene der Gesamtverwaltung noch auf den meisten Dienststellen.

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.

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 Dienststellenleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:



Abbildung 54: Unterstützung Teilzeit in Führung

Nach eigenen Angaben der Leitenden wird bei 30 % der Mitarbeitenden/Stellen Teilzeit in Führung voll unterstützt, bei 43 % eher unterstützt, bei 24 % eher nicht und bei 3 % gar nicht.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

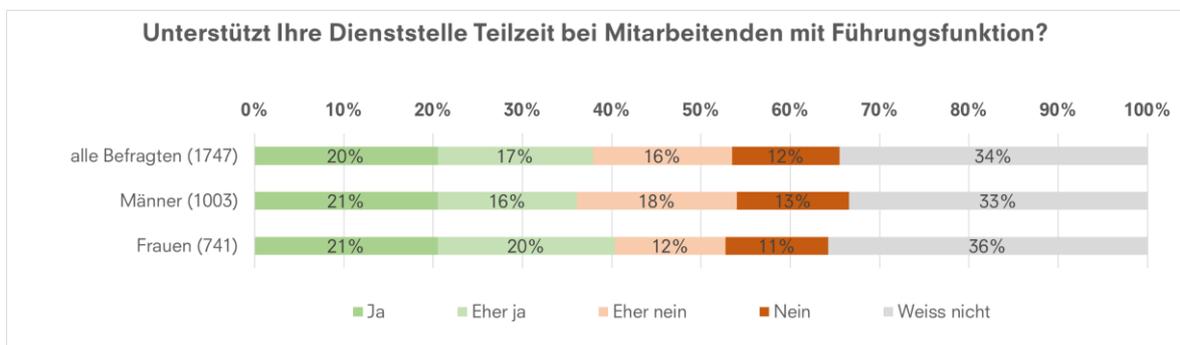


Abbildung 55: Antworten Unterstützung Teilzeit in Führung

20 % der Befragten finden, Teilzeit in Führung werde unterstützt, 17 % sagen, sie werde eher unterstützt, 16 % finden dies eher nicht und 12% finden dies gar nicht. Der hohe weiss-nicht-Anteil von 34 % ist darauf zurückzuführen, dass auch Mitarbeitende ohne Führungsfunktion diese Frage beantwortet haben.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Unterstützung Teilzeit in Führungsfunktionen wird von der Fachstelle UND als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da zum Teil gut und zum Teil weniger gut oder gar nicht unterstützt wird. Ein sehr proaktives Verhalten, wie dies Best Practice Organisationen an den Tag legen, fehlt mehrheitlich.

Unterstützung Teilzeit Mitarbeitende (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 damit die Gleichstellung.

Die Befragung der Dienststellenleitungen zu diesem Punkt ergab folgendes Bild:

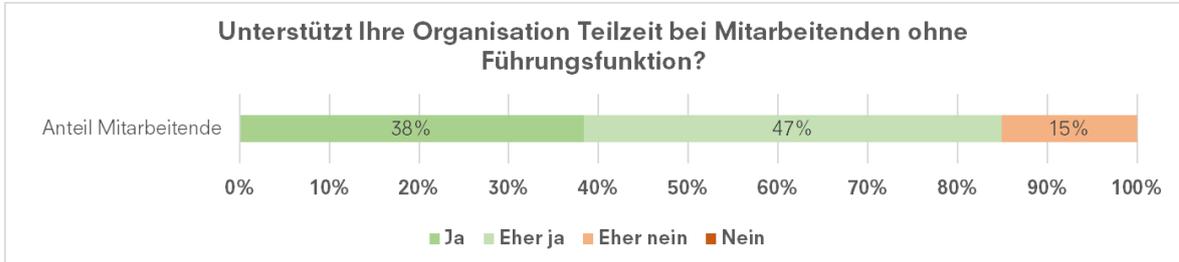


Abbildung 56: Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion

Aus Sicht der Leitenden wird bei 38 % der Mitarbeitenden/Stellen Teilzeit unterstützt, bei 47 % eher unterstützt und bei 15 % eher nicht unterstützt.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

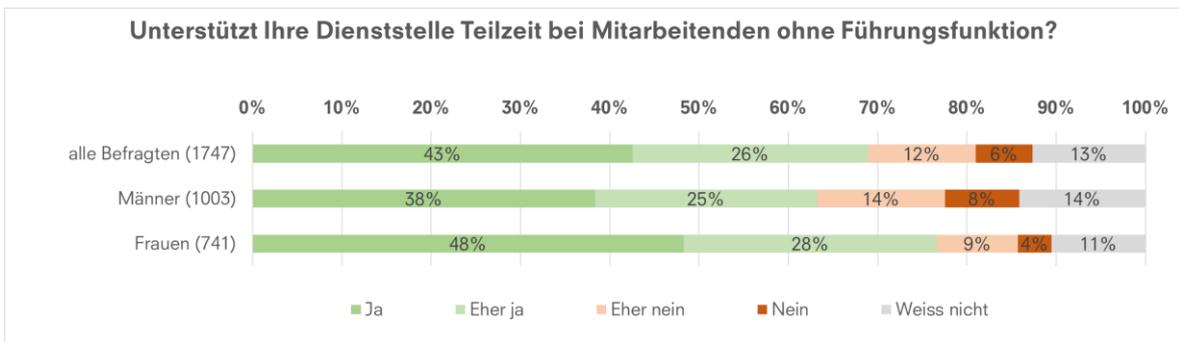


Abbildung 57: Antworten Unterstützung Teilzeit ohne Führungsfunktion

43 % der Befragten finden, Teilzeit würde unterstützt, 26 % sagen, Teilzeit wird eher unterstützt, 12 % meinen, Teilzeit werde eher nicht unterstützt und 6 % sagen, sie werde gar nicht unterstützt.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Unterstützung Teilzeit Mitarbeitende wird von der Fachstelle UND neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt, da sie zum Teil gut, zum Teil weniger gut oder gar nicht unterstützt wird. Ein sehr proaktives Verhalten, wie dies Best Practice Organisationen an den Tag legen, fehlt mehrheitlich.

Einflussfaktor instrumentelle Unterstützung

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

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).

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.

Vertragsdauer (+)

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

Prinzipiell schliesst die kantonale Verwaltung überwiegend 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:

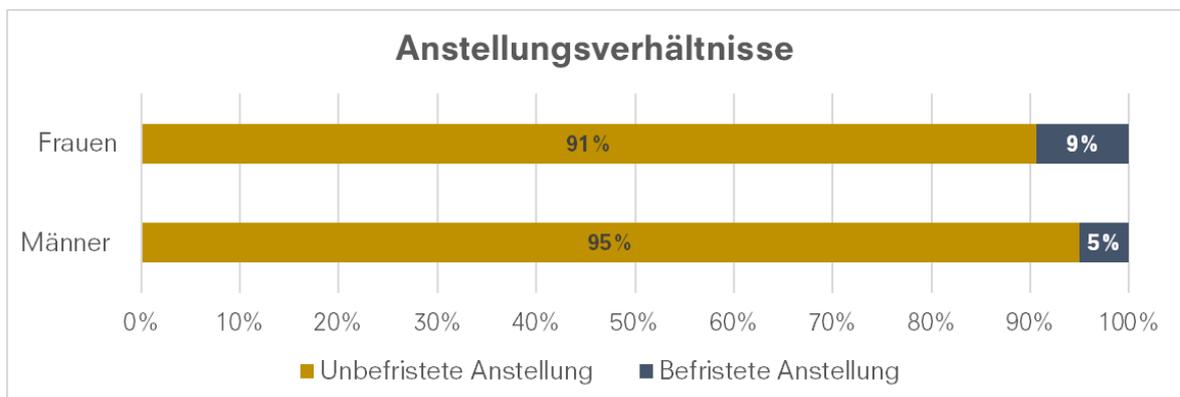


Abbildung 58: Anstellungsform

Generell sind über 90 % der Anstellungen unbefristet. Es gibt allerdings einen deutlichen Unterschied zwischen Frauen, von denen 9 % befristete Verträge haben, gegenüber den Männern (nur 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.

Kompetenzen und Aufgabenvolumen (-)

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:

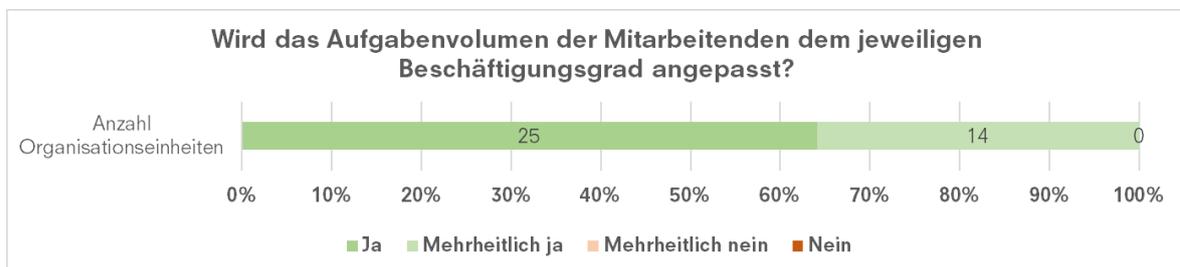


Abbildung 59: Anpassung Aufgabenvolumen an Beschäftigungsgrad

25 der 39 Dienststellen passen das Aufgabenvolumen einer Stelle immer dem Beschäftigungsgrad an. 14 dies mehrheitlich.

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



Abbildung 60: Antworten Anforderungen und Belastungen

45 % der Befragten beurteilen die Anforderung und Belastungen ihrer Stelle als angemessen, 34 % als eher angemessen. 13 % finden, die Anforderungen/Belastungen seien eher unangemessen und 5 % meinen, sie sei unangemessen. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

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

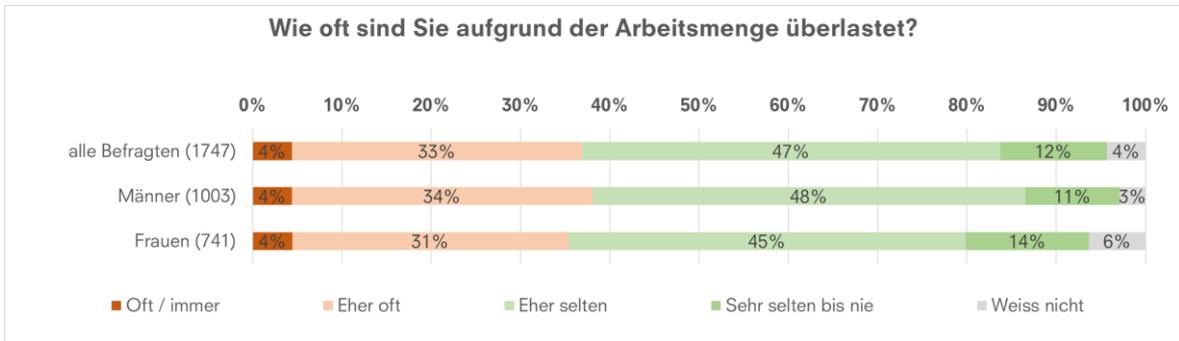


Abbildung 61: Antworten Überlastung Arbeitsmenge

4 % der Mitarbeitenden sind immer oder oft überlastet, 33 % sind dies eher oft, 47 % eher selten und 12 % selten bis nie. Die Frauen sind etwas weniger von Überlastung betroffen.

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

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 und ihrer untergeordneten Organisationseinheiten. Den Leitenden wurde hierzu keine explizite Frage gestellt. In den im Rahmen von equal21 durchgeführten Workshops wurde verschiedentlich von kleineren Dienststellen darauf hingewiesen, dass Stellvertretungslösungen nicht immer einfach sind, weil viele Funktionen nur von einer Person ausgeübt werden.

Den Mitarbeitenden wurden die folgenden beiden Fragen gestellt:



Abbildung 62: Stellvertretung



Abbildung 63: Überlastung aufgrund von Stellvertretung

Aus den Antworten zu beiden den Fragen zeigt sich, dass ein gutes Drittel der Mitarbeitenden infolge von Stellvertretungen mehrbelastet ist. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

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.

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 64: Toleranz

12 % der Befragten haben das Gefühl, Diskriminierungen würden toleriert. Auffallend ist der relativ grosse Anteil von 17 %, die keine Meinung dazu äussern, der bei Frauen noch grösser ist (22 %).

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:

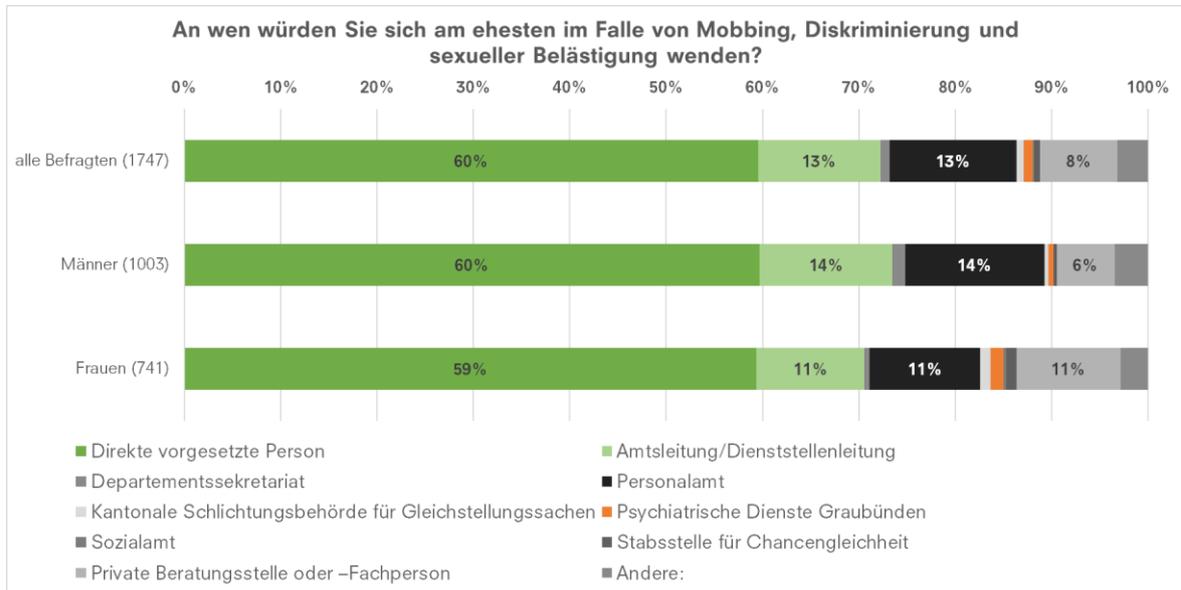


Abbildung 65: Anlaufstelle Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung

Mit grosser Mehrheit würden sich die Befragten an interne Stellen wenden: die direkt vorgesetzte Person (60%), die Amtsleitung/Dienststellenleitung (13%) oder das Personalamt (13%). 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 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.

Beratung zu Vereinbarkeit (-)

Eine kompetente Anlaufstelle kann Mitarbeitende beratend dabei unterstützen, eine gute Life-Balance 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 oft direkte Vorgesetzte, die Leitenden und das Personalamt diese Rolle. Für Problemfälle, insbesondere bei Krankheit, gibt es ein Case-Management.

Dies bestätigt die Befragung bei den Mitarbeitenden:

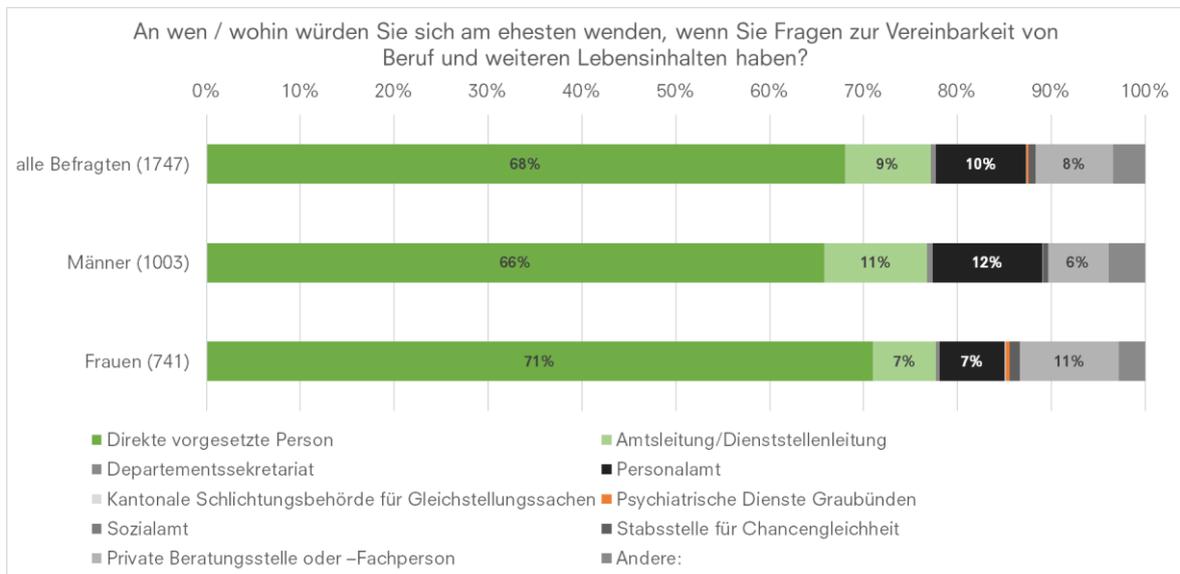


Abbildung 66: Anlaufstelle Vereinbarkeit Beruf und weiteren Lebensinhalten

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 (68 %), die Amtsleitung/Dienststellenleitung (9 %) oder das Personalamt (10 %). 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

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.

Explizite Förderprogramme für Vereinbarkeit und Gleichstellung hat die kantonale Verwaltung nicht. Im Weiterbildungsangebot hat es themenverwandte Kurse, z.B. Selbstmanagement.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Förderprogramme Vereinbarkeit wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen vergleichbarer Grösse kennen explizite Angebote wie Balance-Workshops, Väter-/Mütternetzwerke oder Ähnliches.

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.

Die kantonale Verwaltung kennt keinen Prozess bzw. entsprechenden Leitfaden zur Begleitung werdender Eltern. Entsprechend werden nicht mit allen werdenden Müttern und Vätern formelle Gespräche geführt.

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

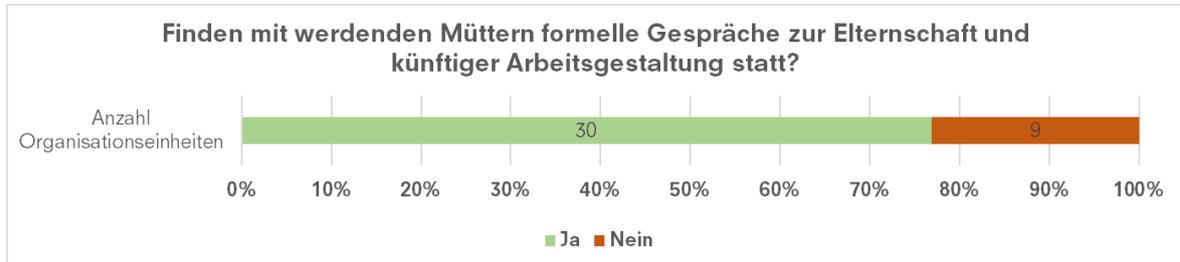


Abbildung 67: Gespräche Mütter

Bei 30 Dienststellen oder Departementssekretariaten wird ein formelles Gespräch mit werdenden Müttern geführt, bei 9 nicht.

Bei den Vätern ist das Bild wie folgt:

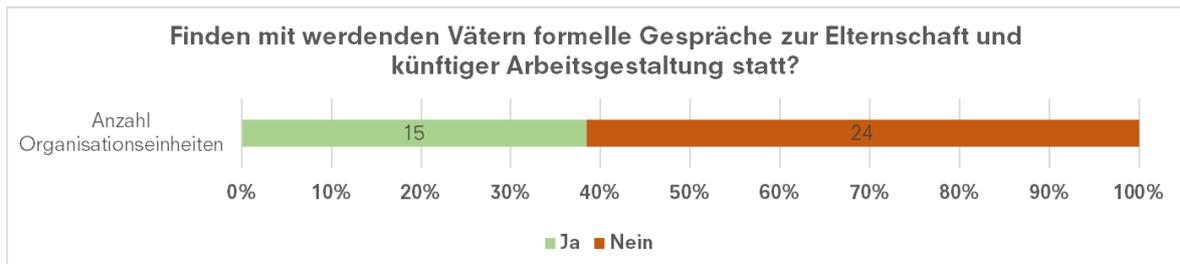


Abbildung 68: Gespräche Väter

Bei 15 Dienststellen oder Departementssekretariaten wird ein formelles Gespräch mit werdenden Vätern geführt, bei 24 nicht.

Beurteilung = (--): Das Kriterium Elternschaftsgespräch wird von der Fachstelle UND als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen haben dazu klare Prozesse und einen Leitfaden für Mitarbeitende sowie Führungskräfte.

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 Erwerbsarbeitsort anstatt am eigenen Wohnort in die Kita zu bringen.

Die kantonale Verwaltung hat keine eigenen Kinderbetreuungsangebote.

Beurteilung = (-): Das Kriterium Betreuungsangebote wird von der Fachstelle UND eher als Herausforderung für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen verfügen über eigene Angebote oder reservieren Plätze in fremden Angeboten – oder unterstützen finanziell (siehe Kriterium finanzielle Unterstützung familienexterner Kinderbetreuung).

Einflussfaktor Verankerung

Die Vereinbarkeit der Lebensinhalte ist, wie oben dargestellt, ein dynamischer Prozess. Es ist sicherzustellen, dass auf Veränderungen eingegangen wird und die Massnahmen ihre Wirkung behalten. Die Möglichkeiten der Arbeitgeberin beziehen sich hier vor allem darauf, Vereinbarkeit und Gleichstellung strategisch zu verankern, die Angebote zu kommunizieren, die Führung zu schulen und 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 er Verbindlichkeit für die Führung und setzt ein Zeichen gegenüber den Mitarbeitenden, dass das Thema ernst genommen wird und sie es einfordern können.

Die Regierung hat den Grundsatz der Förderung von Gleichstellung und Vereinbarkeit in Artikel 1 der PV festgehalten.

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.

Controlling (-)

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

Ein Personalcontrolling mit dem Fokus Gleichstellung und Vereinbarkeit existiert in diesem Sinne nicht. Angestossen vom Projekt equal21 beteiligt sich der Kanton, vertreten durch das Personalamt, an einem externen Projekt zur Messung von Gleichstellung und Vereinbarkeit.

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.

Geschlechtervertretung generell (n)

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. Es macht in solchen Fällen durchaus Sinn, Ziele und Massnahmen zu einer Erhöhung des untervertretenen Geschlechts zu definieren.

Wie weiter oben beschrieben, liegt in 14 der 39 Dienststellen oder Departementssekretariate der Anteil des untervertretenen Geschlechts unterhalb von 30 Prozent. Ziele haben 8 der Organisationseinheiten definiert:

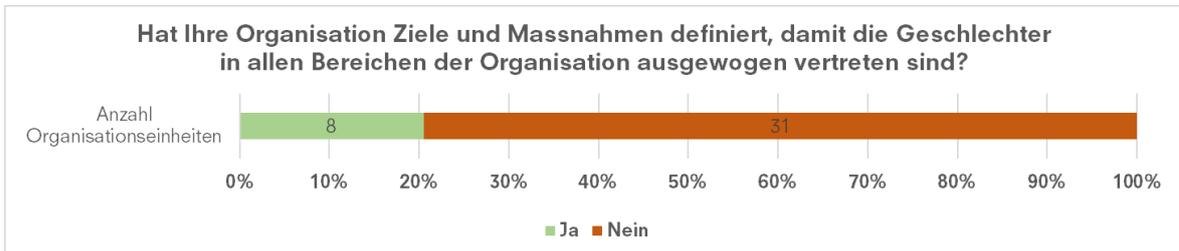


Abbildung 69: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität

Beurteilung = (n): Das Kriterium Geschlechtervertretung generell wird von der Fachstelle UND als neutral für die Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen kennen Zielgrössen auf den verschiedenen Ebenen der Organisationsstruktur.

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.

Der relativ tiefen Zahl an Frauen in Führungspositionen in der Kantonsverwaltung versuchen 7 Dienststellen/Departementssekretariate mittels eines expliziten Ziels entgegenzuwirken:

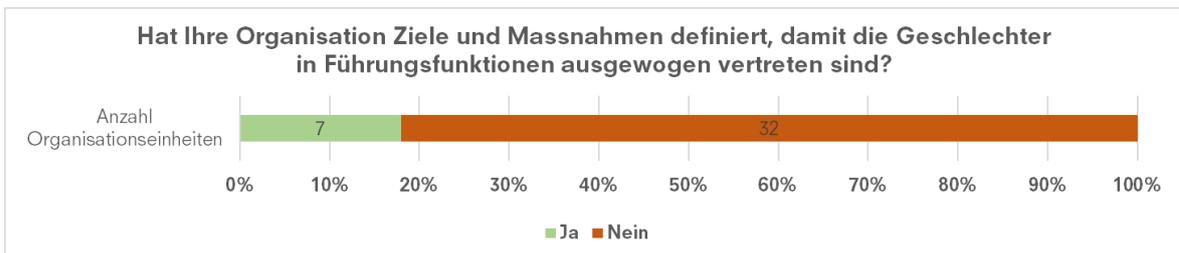


Abbildung 70: Ziele und Massnahmen Geschlechterdiversität in Führungsfunktionen

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.

Unternehmenskommunikation intern (n)

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 Broschüre oder Ähnliches gibt es nicht.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

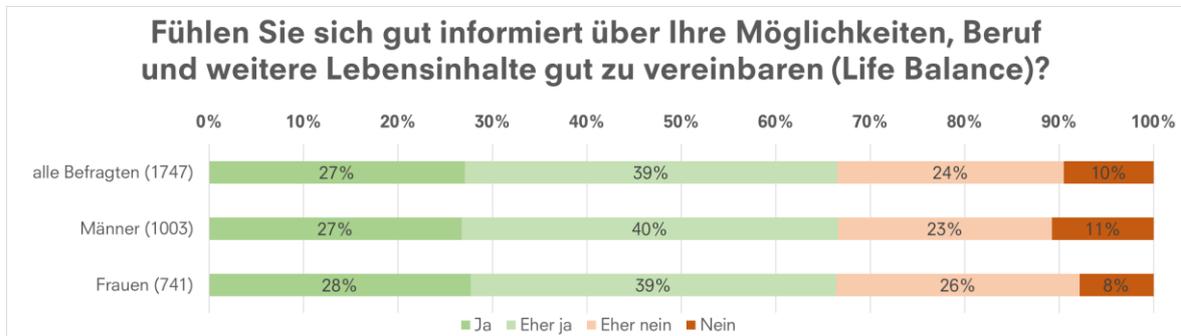


Abbildung 71: Antworten Information Vereinbarkeit

66 % der Mitarbeitenden fühlen sich gut informiert, 34 % eher nicht oder nicht gut informiert. Unterschiede nach Geschlecht gibt es nur sehr geringe.

Beurteilung = (n): Das Kriterium Unternehmenskommunikation intern wird 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.

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 wird 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 genderechte Sprache, der sich an jener der Bundesverwaltung orientiert. Sämtliche publizierten Texte werden durch die Staatskanzlei geprüft. Stelleninserate und interne schriftliche Kommunikation sind genderecht formuliert. Auch aus den Interviews und Workshops entstand der Eindruck einer recht hohen Sensibilität.

Beurteilung = (+): Das Kriterium Geschlechtergerechte Unternehmenskommunikation wird von der Fachstelle UND eher als Stärke der Kantonsverwaltung Graubünden beurteilt. Best Practice Organisationen achten noch mehr auf die gesprochene Sprache.

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 stellt sich auf seiner Website mit seinen Angeboten an aktuelle und künftige Mitarbeitende nicht sehr prominent als moderner Arbeitgeber dar. Gemäss Personalamt ist ein Projekt «Employer Branding» in Erarbeitung.

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.

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:

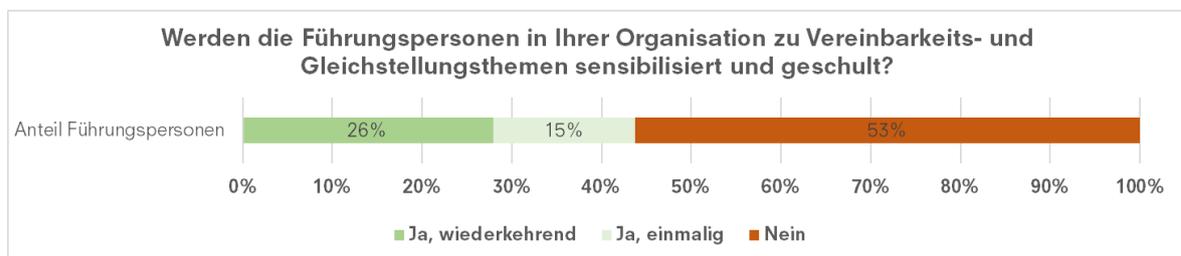


Abbildung 72: Sensibilisierung und Schulung von Führungspersonen

7 Dienststellen sagen aus, ihre Führungskräfte in diesen Themen wiederkehrend zu schulen, was ca. 26 % aller Führungskräfte entspricht. Bei 8 Dienststellen werden die Führungskräfte einmalig geschult (ca. 15 % aller Führungskräfte).

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 institutionalisiert.

Stellenanalyse (+)

Eine Überprüfung des Beschäftigungsgrads verhindert, dass Stellen 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.

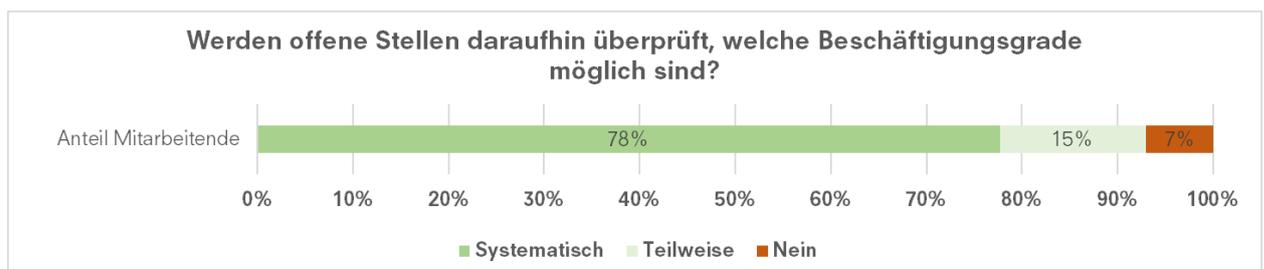


Abbildung 73: Stellenanalyse

Die überwiegende Anzahl der Stellen wird geprüft.

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.

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, 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 Dossiereingang, 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 Befragung der Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

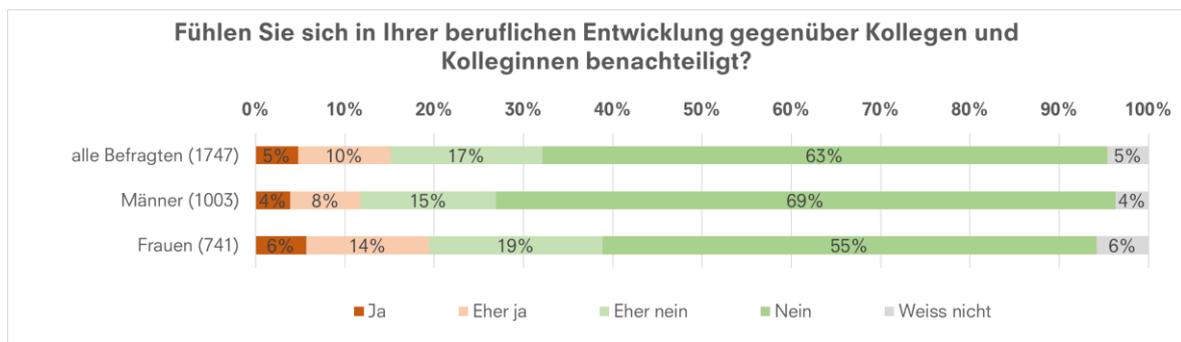


Abbildung 74: Gefühl von Benachteiligung

15 % der Befragten fühlen sich gegenüber Kolleginnen und Kollegen in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt. Bei den Frauen sind es mit 20 % deutlich mehr als bei den Männern (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.

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

Überall wird nach dem (mindestens) Vier-Augen-Prinzip selektiert. 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.

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.

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:

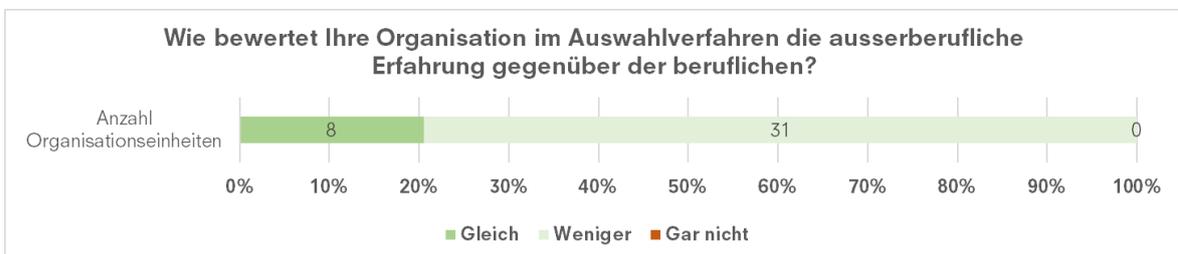


Abbildung 76: Bewertung ausserberufliche Erfahrung

8 Organisationseinheiten bewerten die ausserberufliche Erfahrung gleich wie die berufliche, 31 bewerten die ausserberufliche Erfahrung weniger als die berufliche. Berücksichtigt wird die ausserberufliche Erfahrung aber immer beim Selektionsentscheid.

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.

Austrittsgründe (n)

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

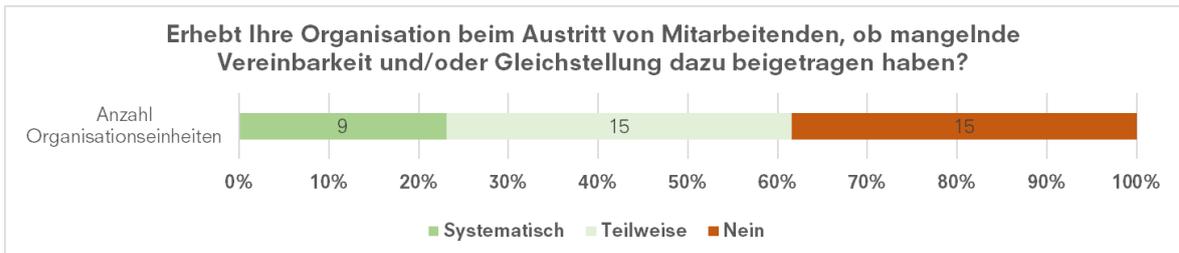


Abbildung 77: Austrittsgründe

Die Austrittsgespräche finden dezentral statt. 9 Dienststellen werten systematisch aus, ob mangelnde Vereinbarkeit/Gleichstellung zum Austritt geführt haben, 15 Dienststellen tun dies nicht systematisch und 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.

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 eine Belohnung für betriebliche Vorschläge vor.

Die Befragung bei den Mitarbeitenden ergab folgendes Bild:

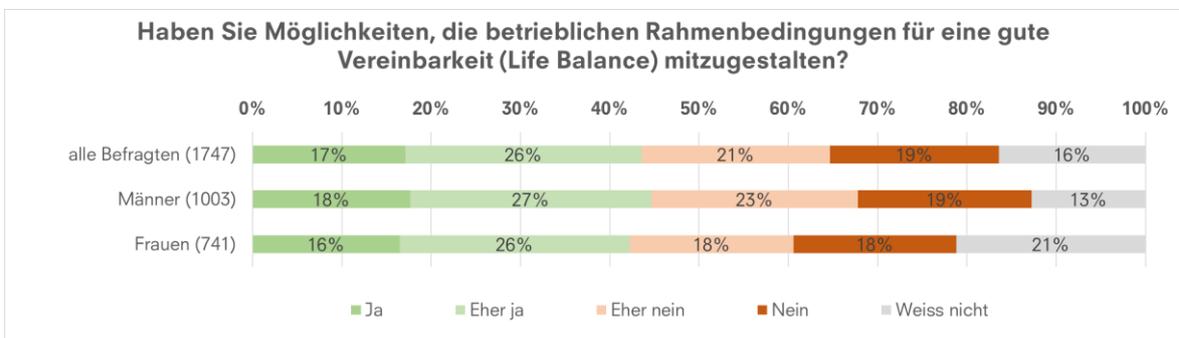


Abbildung 78: Mitgestaltung Vereinbarkeit

43 % (17 % ja, 26 % eher ja) der Mitarbeitenden sieht Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen mitzugestalten, 40 % sehen diese eher nicht und 16 % haben dazu keine Meinung.

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

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
- Mitarbeitenden-Befragung: die in der Skala der Fachstelle UND umgesetzten Antworten der Teilnehmenden an der Mitarbeitenden-Befragung
- Benchmark öffentliche Verwaltung: Werte der KundInnen der Fachstelle UND aus dem Sektor öffentliche Verwaltung (alle mit dem Label «Prädikat UND» als Best Practice Organisationen ausgezeichnet)

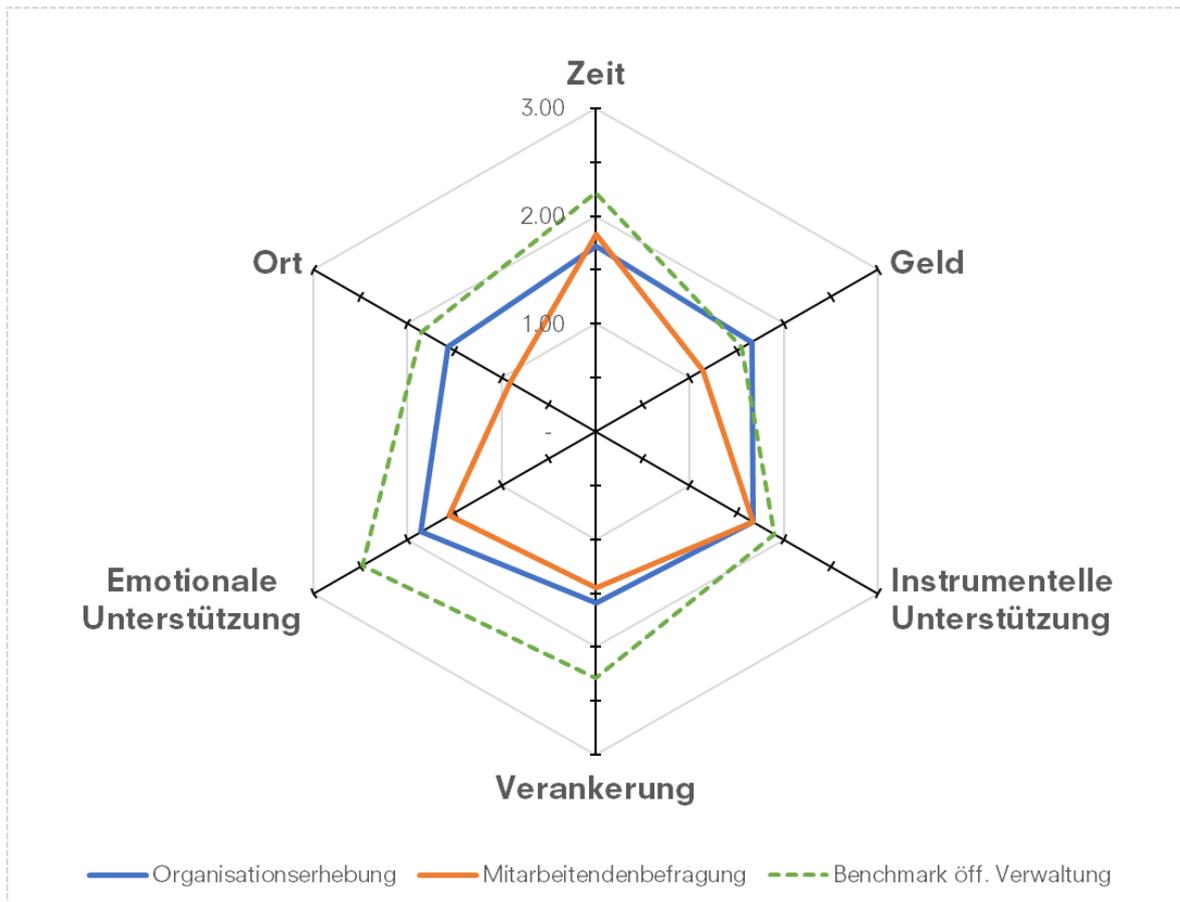


Abbildung 79: Vergleich Gesamtverwaltung Graubünden mit Benchmark öffentliche Verwaltung

Aufgrund der Analyse der Organisation wird die kantonale Verwaltung Graubünden als bereits relativ gleichstellungs- und vereinbarkeitsfreundlich beurteilt: bei fünf Einflussfaktoren liegen die Werte leicht unter dem Best Practice-Niveau der Fachstelle UND, das bei 1,8 liegt, beim Einflussfaktor Emotionale Unterstützung leicht darüber. Die Beurteilung dieser Kriterien durch die Mitarbeitenden liegt gesamthaft allerdings mehrheitlich unter dieser Einschätzung: schlechter bewertet werden 4 Einflussfaktoren, besser die

Einflussfaktoren instrumentelle Unterstützung und Zeit. Am schlechtesten schneidet bei den Mitarbeitenden der Einflussfaktor Ort ab. Auch beim Geld bestehen grössere Differenzen in der Einschätzung.

Gegenüber dem Benchmark öffentliche Verwaltung der Fachstelle UND liegt die kantonale Verwaltung Graubünden vor allem bei den Einflussfaktoren Emotionale Unterstützung, Verankerung und Zeit tiefer.

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**.

Ort

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

Geld

Das **Lohnsystem ist vorurteilsfrei** und wird zurzeit einer **Lohnvergleichsanalyse** unterzogen. 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.

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.

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.

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 möglich, mit einem Spielraum (sicher bei 80 % bis 100 %).

GRÖSSTE 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. Auch gibt es noch keinen **Anspruch** auf temporäre **Anpassung des Beschäftigungsgrades bei Elternschaft und Angehörigenbetreuung**. Teilzeit ist in diversen Organisationseinheiten und Funktionen kaum möglich. Die **aktuelle Praxis** mit potentielltem 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

Die Möglichkeiten für **ortsungebundenes Arbeiten** können viele Mitarbeitende aus betrieblichen Vorgaben (papierlastiges Arbeiten, Vorgaben, Weisung) nicht vollumfänglich nutzen. Mitarbeitende mit einem Beschäftigungsgrad unter 50 % haben in der Regel keine Möglichkeit für mobiles Arbeiten.

Geld

Das **Lohnsystem** wird von vielen Mitarbeitenden als **nicht transparent wahrgenommen**. Die **Kriterien für dielohneinstufung** sind den Mitarbeitenden nicht bekannt. Die **Lohnfortzahlung bei Vaterschaft, Adoption und Angehörigenbetreuung** ist eher gering. Ein **Beitrag an familienexterne Kinderbetreuung** wird (noch) nicht geleistet.

Emotionale Unterstützung

Die Vereinbarkeit, insbesondere hinsichtlich **Elternschaft und Angehörigenpflege**, wird selten proaktiv angesprochen. Die **Unterstützung für Teilzeit** – insbesondere in Führungspositionen – seitens der Dienststellen und Führungspersonen **ist eher gering**.

Instrumentelle Unterstützung

Eine offizielle **Anlaufstelle für Vereinbarkeitsfragen** für Mitarbeitende ist nicht vorhanden. Die **Anlaufstelle bei Fragen zu Diskriminierung** oder sexueller Belästigung am Arbeitsplatz ist zwar definiert, aber kaum bekannt. **Stellvertretungen** sind zwar mehrheitlich definiert, sie funktionieren aber nicht immer, was zu Überlastungen der Mitarbeitenden führt. **Formelle Gespräche für werdende Eltern** sind nicht institutionalisiert (Leitfaden) und finden, wenn überhaupt, meist nur mit werdenden Müttern statt.

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 **interne und 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 ein systematisches **Controlling** der Vereinbarkeit und Gleichstellung statt. In der Folge werden u. a. auch kaum **implizite oder explizite Ziele** für ausgeglichene Geschlechtervertretungen definiert.

Handlungspotenziale und erste Ideen

In den fünf Workshops mit den Führungskräften wurden, basierend auf einer ersten groben Bewertung des Ist-Zustandes, gemeinsam Handlungspotenziale und erste Ideen ermittelt. Diese wurden nach Vorliegen der Gesamtanalyse durch die Fachstelle UND ergänzt.

Die folgende Aufzählung versteht sich als Anregung und Input für die Phase 2 – «Massnahmen Entwickeln» – des Projektes equal21. Sie ist weder abschliessend noch sind die Vorschläge auf ihre Realisierbarkeit hin bewertet.

Zeit

- Stärkere Förderung von Teilzeit durch
 - o Anspruch schaffen für vorübergehende Anpassungen des Beschäftigungsgrades bei
 - Elternschaft
 - Angehörigenbetreuung/-pflege
 - o Arbeitsorganisatorische Hindernisse klären und eliminieren, insbesondere Verlust der Stelle bei längerer «Unterbesetzung»
- Schaffen oder Ausbau der Möglichkeiten für Urlaub (bezahlt oder nicht)
 - o Anspruch schaffen bei
 - Elternschaft
 - Angehörigenbetreuung/-pflege

Ort

- Weiteres Verbessern der Möglichkeiten zu ortsungebundenem Arbeiten
 - o Arbeitsorganisatorische Massnahmen
 - Digitalisierung im Kundenschaftsbereich
 - Organisation im Team (online-Termine etc.)
 - o Möglichkeit auch bei Beschäftigungsgrad unter 50 %
- Mobilität erleichtern
- Sicherstellen, dass junge Mütter bei Bedarf Anspruch auf ein Stillzimmer haben

Geld

- Verlängerung Lohnersatz prüfen bei
 - o Vaterschaft
 - o Adoption
 - o Angehörigenbetreuung/-pflege
- Transparentes Lohnsystem besser kommunizieren
- Sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden mit Teilzeit in der Pensionskasse versichert sind (Eintrittsschwelle BVG)

Emotionale Unterstützung

- Sensibilität erhöhen (thematisieren, aktives Ansprechen der Mitarbeitenden)
 - o Generell für Vereinbarkeitsthemen
 - o Für Elternschaft
 - o Für Angehörigenpflege/-betreuung
- Unterstützung Teilzeit durch die Vorgesetzten
 - o Proaktives Ansprechen
 - o Modelle ausprobieren (Jobsharing, Topsharing)

Instrumentelle Unterstützung

- Stellvertretungen verbessern
 - o Arbeitsorganisatorische Massnahmen auf Ebene der Dienststellen
 - o Pool auf Ebene der Gesamtverwaltung

Verankerung

- Beratung Mitarbeitende zu Vereinbarkeitsfragen, Lösungsmöglichkeiten
 - o Anlaufstelle Vereinbarkeit
- Kommunikationskampagne über die vereinbarkeitsförderlichen Rahmenbedingungen nach innen wie nach aussen
 - o Website
 - o Intranet
 - o Broschüre mit Best Practice
 - o Portraits von guten Beispielen etc.
- Schulungsangebot für Führungskräfte zu Vereinbarkeits- und Gleichstellungsthemen
- Schaffung von Netzwerken für Mitarbeitende mit Pflegeaufgaben (Kinder/Angehörige)
 - o Austausch
 - o Workshops
- Unterstützung des Prozesses Elternschaft
 - o Definition Prozess, Leitfaden
 - o Schulung Vorgesetzte
- Personalentwicklung
 - o Departementsübergreifendes Talent Management

Revision Personalgesetz

Die Regierung plant eine Revision des PG vom 14. Juni 2006. Diese sieht verschiedene Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität vor. **In Bezug auf die Verbesserung der aktuellen Einschätzung von Vereinbarkeit und Gleichstellung sind vor allem die folgenden geplanten Änderungen im PG von Bedeutung:**

- Festhalten der Grundsätze Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben sowie Gleichstellung der Geschlechter (Art 1)
- Pflicht zum Abschluss schriftlicher Arbeitsverträge (Art. 6)
- Flexibilisierung der Alterspensionierung bis 68 Jahre (Art. 15)
- Unterstützung für Familienergänzende Kinderbetreuung (Art. 28a)
- Erhöhung der Ferien auf 5 Wochen für Mitarbeitende bis 49 Jahre und auf 6 Wochen für Mitarbeitende über 50 Jahre (Art. 41)
- «Betreuung von Angehörigen» als anspruchsbegründendes Ereignis für bezahlte Urlaube (Art. 43)
- Umsetzung der neuen Bundesgesetzgebung im Bereich Vaterschaft/Mutterschaft (Art. 43)
- Möglichkeit auf temporäre Arbeitszeitreduktion bei Elternschaft mit Anspruch auf spätere Wiedererhöhung (Art. 49)

Empfehlung weiteres Vorgehen im Projekt

Die Analyse hat gezeigt, dass sich der Stand der Gleichstellung und Vereinbarkeitsfreundlichkeit in den verschiedenen Organisationseinheiten zum Teil deutlich unterscheidet. Dies ist einerseits auf grosse Unterschiede in den betrieblichen Realitäten (Art/Inhalt der Tätigkeit, Saisonalität der Aufgaben, Ortsgebundenheit, Kundschaftsbedürfnisse etc.) zurückzuführen. Andererseits bestehen auch Unterschiede in der Offenheit und Haltung der Leitungen.

Sicher können im Rahmen des Projektes verschiedene Ziele und Massnahmen auf der Ebene Gesamtverwaltung/Personalamt definiert und umgesetzt werden. Diese betreffen vor allem die formalen Rahmenbedingungen, aber auch Unterstützungs- und Schulungsangebote und die Kommunikation.

Die gelebte Gleichstellung und Vereinbarkeitsförderung findet in den Dienststellen, Departementssekretariaten, deren untergeordneten Organisationseinheiten, bei den Vorgesetzten und schliesslich bei den Teams und Mitarbeitenden statt. Diese werden am besten ins Projekt involviert, wenn man sie bei ihren betrieblichen Sorgen und Nöten abholt. Dies könnte erreicht werden, indem – neben der IDAG – mit Gruppen von Dienststellen mit ähnlich gelagerten Voraussetzungen gearbeitet wird. Bei einigen Dienststellen/Departementssekretariaten scheint gemäss den Eindrücken aus Interviews und Workshops ein sehr grosses Interesse zu bestehen, sich in diesem Thema weiterzuentwickeln. Hier besteht ein gewisses Risiko, dass sie sich durch andere gebremst fühlen. Es könnte daher Sinn machen, mit solchen Dienststellen – mindestens partiell – einzeln zu arbeiten, z.B. im Sinne eines "Piloting", dessen Ergebnisse evaluiert und kommuniziert werden.

Ergänzungen

Änderungsdatum	Seite	Änderung / Ergänzung
29.06.2022	Titelblatt	Abnahmedatum der Regierung in Fussnote 1
11.08.2022	Titelblatt	Aktualisierungsdatum in Untertitel
	Seite 17	Aktualisierung Bildunterschrift Abb. 6; Hinzufügung Erhebungsdatum Kennzahlen Personalamt
	Seite 18	Hinzufügung Abb. 7; Aktualisierung Bildunterschrift Abb. 8
	Seite 19	Hinzufügung Abb. 9; Hinzufügung Erhebungsdatum Kennzahlen Personalamt