

Plan für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung

Aktionsplan



| | |
|---|-----------|
| 1. GLEICHSTELLUNG INNERHALB DER KANTONALEN VERWALTUNG IST EINE NOTWENDIGKEIT | 3 |
| 2. VISION UND STRATEGIE | 6 |
| 3. AKTIONSPLAN | 8 |
| 3.1. ERARBEITUNG DES AKTIONSPLANS..... | 8 |
| 3.2. FUNKTIONSWEISE DES PLANS | 10 |
| 3.3. ANWENDUNGSBEREICH..... | 11 |
| 3.4. UMSETZUNGSDAUER | 11 |
| 3.5. GESAMTÜBERSICHT DER MASSNAHMEN UND FINANZIELLEN AUSWIRKUNGEN | 12 |
| 3.6. <i>ÜBERSICHTSTABELLE DER MASSNAHMEN UND FINANZIELLEN AUSWIRKUNGEN.....</i> | <i>13</i> |
| 3.7. DETAILLIERTE MASSNAHMENÜBERSICHT..... | 18 |
| <i>Strategisches Ziel Nr. 1</i> | <i>19</i> |
| <i>Strategisches Ziel Nr. 2</i> | <i>27</i> |
| <i>Strategisches Ziel Nr. 3</i> | <i>31</i> |
| <i>Strategisches Ziel Nr. 4</i> | <i>38</i> |
| <i>Strategisches Ziel Nr. 5</i> | <i>43</i> |
| <i>Rahmenbedingungen (Nr. 6).....</i> | <i>48</i> |
| 4. THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN: ANSÄTZE VON UNTERNEHMEN UND VERWALTUNGEN FÜR DIE VERBESSERUNG DER INTERNEN GLEICHSTELLUNGSSITUATION..... | 59 |
| 4.1. ANSÄTZE DER UNTERNEHMEN / VERWALTUNGEN IM HINBLICK AUF EXTERNE FAKTOREN | 59 |
| <i>Beschäftigungsgrad.....</i> | <i>59</i> |
| <i>Berufswahl.....</i> | <i>61</i> |
| <i>Stereotypen</i> | <i>64</i> |
| 4.2. ANSÄTZE DER UNTERNEHMEN / VERWALTUNGEN IM HINBLICK AUF INTERNE FAKTOREN..... | 66 |
| <i>Personalgewinnung</i> | <i>66</i> |
| <i>Teamführung</i> | <i>67</i> |
| <i>Unternehmenskultur</i> | <i>68</i> |

1. Gleichstellung innerhalb der kantonalen Verwaltung ist eine Notwendigkeit

In den letzten Jahrzehnten – und nach Zeiten des harten Kampfes und Forderungen von Pionierinnen und Pionieren – hat die Gleichstellung von Frau und Mann in Bezug auf die Bürgerrechte sowie in den Bereichen Arbeit und Ausbildung bemerkenswerte Fortschritte erzielt. Daher sind Frauen heutzutage gleich gut ausgebildet wie Männer. Parallel dazu haben sich die Gesellschaft, die Lebensmodelle und besonders die Funktionsweise von Familien weiterentwickelt. Zur Illustration: Im Jahr 1990 kam das sogenannte «traditionelle bürgerliche Modell»¹, bei dem der Mann Vollzeit arbeitet und die Frau als Hausfrau tätig ist, noch bei zwei Dritteln der Familien mit Kindern unter sieben Jahren vor, im Jahr 2012 nur noch bei einem Drittel.²

Diese Entwicklungen haben grosse Auswirkungen auf die Funktionsweise von Unternehmen und Verwaltungen. Da es auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Frauen mit kleinen Kindern gibt und diese ebenso gut ausgebildet sind wie ihre männlichen Kollegen, wurde die Frage der Vereinbarkeit von Familien-/Privat- und Berufsleben in Unternehmen und Verwaltungen aufgeworfen. Zudem beginnt dieses Thema seit einigen Jahren auch zunehmend die Väter zu beschäftigen.³

Gleichzeitig arbeiten Frauen trotz ihres Ausbildungsniveaus noch häufig in schlechter bezahlten – und oft prekären – Bereichen und Funktionen, und haben dabei weniger Entscheidungsgewalt als Männer. Sie erhalten noch immer nicht den gleichen Lohn für die gleiche Arbeit; eine Ungleichheit, die übrigens parallel zu den für eine Stelle verlangten Qualifikationen zunimmt.⁴

Die Förderung der Gleichstellung in einem Unternehmen oder der Verwaltung heisst, Frauen und Männern die gleichen Chancen und gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Es heisst auch, den Unterschied bei den Erwartungen und den Druck, die für die einen oder anderen herrschen, zu berücksichtigen.

Die Förderung der Gleichstellung in einem Unternehmen oder der Verwaltung heisst auch, dem Fachkräftemangel, ein Phänomen der demografischen Entwicklung, zu entsprechen. Durch Förderung der Vereinbarkeit von Familien-/Privat- und Berufsleben und das Erkennen des Potenzials von Personen mit atypischen Laufbahnen oder Profilen können Unternehmen und Verwaltungen **diese Personen und das bis anhin vernachlässigte Potenzial valorisieren.**

Parallel dazu unterstützen diese Massnahmen für die Gleichstellung in Unternehmen oder Verwaltungen die Attraktivität des Arbeitgebers, da sie den aktuellen Bedürfnissen der

¹ Verfügbar unter: www.bfs.admin.ch; Karten und Atlanten / Frauen- und Gleichstellungsatlas Schweiz / Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Beruf / Familienmodelle (22. August 2014)

² 29,2 %. Quelle: BFS (2013): *Das Engagement der Väter in Haushalt und Familie. Modul zur unbezahlten Arbeit 2010 der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung*. S. 7. Verfügbar unter: www.bfs.admin.ch; Aktuell / Publikationen (25. August 2014)

³ Meier-Schatz, Lucrezia (2011): *Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben*. Bern: Pro Familia Schweiz. S. 12 ff; S. 18

⁴ Quelle: BFS (2014): *Gleichstellung von Frau und Mann: Indikatoren der Löhne 2012*. Verfügbar unter: www.bfs.admin.ch; Wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung / Gleichstellung von Frau und Mann (21. November 2014)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen. Diese Verbesserung der Arbeitsbedingungen betrifft auch Fachkräfte und stärkt die Motivation bereits angestellter Personen. Die Förderung der Gleichstellung in einem Unternehmen oder einer Verwaltung ist somit ein Projekt, welches das gesamte Personal betrifft.

Die Unternehmen und Verwaltungen müssen ihre interne Funktionsweise anpassen. Unter diesem Blickwinkel gewinnt eine wahre Human Resources-Politik an Wichtigkeit, denn sie strebt insbesondere Personalgewinnungs- und Bewertungsprozesse sowie die Nachverfolgung der Karrieren und die Ermutigung des Nachwuchses an. Das Personalmanagement nimmt bei der Funktionsweise eines Unternehmens oder einer Verwaltung eine immer grössere strategische Rolle ein; gleichzeitig wird es durch das Nebeneinander verschiedener Flexibilisierungsmodelle immer komplexer. Doch sind es genau diese Modelle, welche der Herausforderung der Vereinbarkeit von Familien-/Privat- und Berufsleben entgentreten können und durch die motivierende Arbeitsbedingungen angeboten werden können.

Die Gleichstellung ist also ein **Indikator für die Modernität und Anpassung eines Unternehmens oder einer Verwaltung an die aktuelle Situation** der Gesellschaft und des Arbeitsmarkts.

Geschlechterdurchmischung im Unternehmen oder der Verwaltung – ein Plus für die Performance

Sind Frauen und Männer auf allen Hierarchiestufen und in allen Funktionen eines Unternehmens vertreten, spricht man von Geschlechterdurchmischung. Dies trägt bedeutend zur Performancesteigerung eines Unternehmens bei,⁵ denn daraus ergibt sich eine Diversifikation der Talente, Meinungen und Ideen, und damit verbessert sich die Fähigkeit, innovative Problemlösungen zu finden. Angesichts einer immer komplexeren Welt mit immer komplexeren Problematiken bringt diese Diversifikation wertvolle Vorteile.

Die Geschlechterdurchmischung verbessert die Diversifikation der Ideen und Talente auf zwei Arten. Will das Unternehmen oder die Verwaltung für die gleiche Stelle Frauen und Männer engagieren, muss es oder sie das Anstellungsverfahren und die **Kompetenzbewertung losgelöst von Stereotypen** durchführen. Dies kommt wiederum der Heterogenität der gesuchten und eingestellten Bewerberprofile zugute. Es geht also nicht nur darum, mehr Frauen oder Männer einzustellen, sondern auch «andere» Männer oder «andere» Frauen mit den gesuchten Kompetenzen, zum Beispiel Junge, ältere Personen, Personen mit einer spezifischen Ausbildung u. Ä. Dies führt wiederum zum Argument, dass die Geschlechterdurchmischung ein Indikator für eine moderne und dem Arbeitsmarkt entsprechende HR-Politik und HR-Verwaltung ist.

Ausserdem nimmt die Geschlechterdurchmischung den Druck, sich «wie ein Mann» oder «wie eine Frau» benehmen zu müssen. Einzelpersonen in homogenen Gruppen neigen eher dazu, sich

⁵ Vgl. Krell, Gertraude / Mückenberger, Ulrich / Tondorf, Karin (2011): *Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung*. S. 85-104, in Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. 6. Ausgabe. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 92 ff.

geschlechterspezifisch zu benehmen als in geschlechtergemischten Gruppen. Da das Geschlecht ein sichtbarer und für die Identität der homogenen Gruppe wichtiger Faktor ist, sind Vorurteile und Stereotypen in diesen Gruppen stärker ausgeprägt als in einer gemischten Gruppe.⁶

In einer gemischten Gruppe gewinnen individuelle Talente, Eigenschaften und Interessen an Bedeutung. Die «Geschlechtsneutralisierung» ist zu beobachten, sobald das untervertretene Geschlecht zu mindestens einem Drittel vertreten ist.

Für die Erarbeitung und Umsetzung von Massnahmen, welche die Gleichstellung innerhalb eines Unternehmens oder einer Verwaltung fördern, müssen die herrschende Mentalität und die Organisationskultur des Unternehmens oder der Verwaltung berücksichtigt werden. Zudem müssen diese Massnahmen den aktuellen Bedürfnissen der Akteurinnen und Akteure sowie dem spezifischen Kontext des Unternehmens oder der Verwaltung entsprechen.

Genau aus diesem Grund hat die Arbeitsgruppe des Plans für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung (PGKV) einen **partizipativen Ansatz** gewählt, der die betroffenen Personen (Vorgesetzte, HR-Verantwortliche, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zu Akteurinnen und Akteuren macht. Dieser Ansatz wird in Kapitel 3 detailliert erörtert. Danach werden der Aktionsplan und die verschiedenen, von der Arbeitsgruppe vorgeschlagenen Massnahmen vorgestellt. Davor ruft Kapitel 2 die Vision des PGKV und die entsprechende Strategie in Erinnerung.

Es scheint uns sinnvoll, einige wissenschaftliche Errungenschaften zur Herausforderung der Gleichstellung innerhalb von Unternehmen und Verwaltungen vorzustellen. Damit kann erläutert werden, welche Ansätze diese Organisationen nutzen können, um die interne Gleichstellung zu fördern. Diese Frage wird in Kapitel 4 erläutert.

⁶ Rubin, Mark / Hewstone, Miles / Crisp, Richard J. / Voci, Alberto / Richards, Zoe (2004): *Gender out-group homogeneity: The roles of differential familiarity, gender differences, and group size*. In: Yzerbyt, Vincent / Judd, Charles M. / Corneille, Olivier (Ed.): *The Psychology of Group Perception: Perceived Variability, Entitativity and Essentialism*. New York: Psychology Press. S. 211

2. Vision und Strategie

Basierend auf einem am 7. Mai 2008 eingereichten Postulat (P2032.08, TGR S. 804) hat der Staatsrat die Erarbeitung und danach die Umsetzung eines Plans für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung (PGKV) beschlossen. Dieser Entscheid beruht auf seinem Bericht Nr. 252 vom 17. Mai 2001 sowie auf einem Ziel der Herausforderung 3 des Regierungsprogramms und Finanzplans für die Legislaturperiode 2007–2011⁷ sowie auf Artikel 4 Bst. d des Gesetzes vom 17. Oktober 2001 über das Staatspersonal (StPG), das insbesondere festlegt: «Ziel der Personalpolitik ist es, die Personalressourcen des Staates optimal zur Geltung zu bringen. Sie beruht auf folgenden Grundsätzen: (...) Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Frau und Mann».

Um dies umzusetzen, hat der Staatsrat eine Arbeitsgruppe einberufen. Sie wird von Anne-Claude Demierre, Staatsrätin und Direktorin für Gesundheit und Soziales, präsiert und besteht aus Vertreterinnen und Vertretern aller Direktionen, des Amtes für Personal und Organisation (POA) und des Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann und für Familienfragen (GFB).

In diesem Kapitel werden die Vision und die Strategie für die Gleichstellung von Frau und Mann in der Verwaltung kurz in Erinnerung gerufen. Alle Informationen zu diesem Thema sind in den Dokumenten [«Situationsanalyse zur Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung»](#) (GFB, 2010) und im [«Plan für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung \(PGKV\) – Präsentation der Strategie»](#) (Mai 2012) zu finden.

Die Arbeitsgruppe hat ihre erste Sitzung im Herbst 2011 abgehalten. Danach hat sie eine Vision und eine Strategie zur Gleichstellung von Frau und Mann innerhalb der Kantonsverwaltung ausgearbeitet. Die Strategie wurde bei den Direktionen, Einrichtungen und dem Staat administrativ zugewiesenen Einheiten in die Vernehmlassung geschickt. Der Staatsrat hat die Strategie im Mai 2012 genehmigt⁸ und in einer Medienmitteilung vorgestellt.

⁷ Staatsrat: «Regierungsprogramm und Finanzplan für die Legislaturperiode 2007–2011», Freiburg, Oktober 2007. **Herausforderung Nr. 3** «Das Zusammenleben verbessern: Bei der Gleichstellung von Frau und Mann werden Massnahmen angeboten, um sowohl für die Frauen als auch für die Männer die Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Familie zu erleichtern; dies soll namentlich bei der Kantonsverwaltung und durch die Harmonisierung der Unterrichtszeiten an den Schulen geschehen.»

⁸ Mehr Informationen: Dokument «Plan für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung (PGKV) – Präsentation der Strategie» auf www.fr.ch/gfb

Vision

Mit Hilfe seiner Strategie für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung setzt sich der Staat Freiburg dafür ein, die folgenden vier übergeordneten Ziele zu erreichen:

- > Eine ausgewogenere Vertretung von Frau und Mann im mittleren und oberen Kader.
- > Eine ausgewogenere Vertretung von Frau und Mann in der Gesamtheit der Funktionen.
- > Eine ausgewogenere Vertretung von Frau und Mann in allen Kommissionen⁹, Verwaltungsräten sowie Einrichtungen und Stiftungen in Verbindung mit dem Staat.
- > Im Bereich Chancengleichheit von Frau und Mann und Vereinbarkeit von Familien-/Privatleben und Berufsleben ein beispielhafter Arbeitgeber sein.

Indem er dies tut, ist der Staat Freiburg in der Lage, gut ausgebildete Mitarbeitende zu finden und zu halten. Dies unterstützt die Qualität und die gute Funktionsweise seiner Dienstleistungen.

Strategische Ziele

Strategisches Ziel Nr. 1: Der Staat Freiburg evaluiert die Standardprozesse für Rekrutierung, Anstellung und Karriere hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter und optimiert diese im Bedarfsfall.

Strategisches Ziel Nr. 2: Um eine ausgewogene Vertretung von Frau und Mann in den mittleren, oberen und obersten Kaderpositionen schrittweise zu erreichen, legt jede Direktion in diesem Bereich statistische Ziele fest und leitet daraus spezifische Massnahmen – ausgenommen sind Quotenregelungen – zur Zielerreichung ab.

Strategisches Ziel Nr. 3: Der Staat Freiburg integriert die Gleichstellungsthematik in sein Nachwuchsförderprogramm.

Strategisches Ziel Nr. 4: Der Staat Freiburg leistet seinen Kadermitarbeitenden konkrete Unterstützung für die Anwendung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Strategisches Ziel Nr. 5: Der Staat Freiburg unterstützt seine Mitarbeitenden bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von familiären/privaten Verpflichtungen und der Entwicklung ihrer beruflichen Karrieren.

Evaluierung

Der Staat Freiburg evaluiert regelmässig die Umsetzung der strategischen Ziele und kommuniziert erreichte Fortschritte. Er passt seine Strategie und die entsprechenden Massnahmen hinsichtlich einer kontinuierlichen Optimierung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf an.

⁹ Vgl. Artikel 5 Abs. 3 des [Reglements](#) vom 31. Oktober 2005 über die Organisation und die Arbeitsweise der Kommissionen des Staates (KomR)

3. Aktionsplan

Die Massnahmen des Plans für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung (PGKV) zielen auf die Erreichung der im vorgehenden Kapitel vorgestellten und vom Staatsrat im Mai 2012 genehmigten strategischen Ziele ab. Eine regelmässige Evaluierung der Massnahmen wird die Beurteilung ihrer Effizienz und ihres Nutzens für die Praxis gewährleisten. Daraus werden sich Empfehlungen für die Weiterführung, Verbesserung oder Erneuerung der Massnahmen ergeben.

Der PGKV soll Vorgesetzten, HR-Verantwortlichen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen. **Die Massnahmen wurden mit der Idee erarbeitet, die Mitarbeitenden bei ihren beruflichen Aufträgen und Aufgaben zu unterstützen und damit einen Mehrwert zu bieten.** Unter diesem Gesichtspunkt soll die Gleichstellung innerhalb der Verwaltung verschiedene Prozesse auslösen, welche die Vorgesetzten befähigen, die mit den Jahren immer zahlreicheren und komplexeren Herausforderungen zu meistern, sei dies bei der Personalgewinnung oder beim Umgang mit der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben.

Die Umsetzung eines Gleichstellungsplans bedeutet gleichzeitig eine Antwort auf die zunehmende Problematik, kompetentes Personal zu finden und anzustellen, um so Nachwuchsproblemen entgegenzuwirken, die sich insbesondere auf die demografische Entwicklung zurückführen lassen. Damit fördern die Massnahmen die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben und unterstützen die Anstellung von Personen mit atypischen Lebensläufen oder von in Teams untervertretenen Gruppen. Auf diese Weise können diese Personen und das bis anhin vernachlässigte Potenzial valorisiert und genutzt werden. Parallel dazu unterstützen diese Massnahmen die Attraktivität des Arbeitgebers gegenüber Fachkräften und nähren die Motivation von bereits angestellten Mitarbeitenden.

Die Arbeitsgruppe hat sich bei der **Ausarbeitung des PGKV für einen partizipativen Ansatz entschieden**, der die verschiedenen Akteurinnen und Akteure der Kantonsverwaltung sowie ihre unterschiedlichen Bedürfnisse, Ideen und Anliegen berücksichtigt. Dieses für den Erfolg des PGKV entscheidende Vorgehen wird im nachfolgenden Kapitel 3.1 behandelt.

Anschliessend wird in Kapitel 3.2 und 3.5 die Funktionsweise des PGKV erläutert und eine Übersicht der Massnahmen und Kosten gezeigt. Schliesslich wird jede Massnahme in einer spezifischen Tabelle präzisiert (Kapitel 3.7).

3.1. Erarbeitung des Aktionsplans

Der PGKV betrifft die Funktionsweise und die Organisation der kantonalen Verwaltung sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Personen wurden folglich auf mehreren Ebenen in die Erarbeitung des Plans einbezogen.

Während der **Vernehmlassung zur Vision und Strategie des PGKV** hatten die Direktionen, Ämter¹⁰, Einrichtungen und administrativ zugewiesenen Einheiten zum ersten Mal die Gelegenheit, das von ihren Vertreterinnen und Vertretern in der Arbeitsgruppe Erarbeitete zu

¹⁰ In der Verwaltung des Kantons Freiburg gibt es sowohl Ämter als auch Dienste (auf Französisch durchgehend als «services» bezeichnet). Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der Folge der Begriff «Amt» zur Bezeichnung beider Einheiten verwendet.

kommentieren.¹¹ Das Feedback war positiv und die Erarbeitung des Plans für die Gleichstellung wurde gutgeheissen. Die Vorschläge und Bemerkungen zur Vision und Strategie wurden von der Arbeitsgruppe alle berücksichtigt; jeder Vorschlag wurde kurz diskutiert und danach eine Entscheidung getroffen. In den meisten Fällen wurden die Vorschläge angenommen und in den Aktionsplan aufgenommen. Danach, im Mai 2012, hat der Staatsrat die Vision und die Strategie des PGKV genehmigt.

Zur Lancierung der zweiten PGKV-Projektphase, also die Erarbeitung des Aktionsplans und der Massnahmen, hat die Arbeitsgruppe alle Direktionen, Ämter, Einrichtungen und administrativ zugewiesenen Einheiten zu einem **partizipativen Treffen** eingeladen. An diesem Treffen haben 55 Personen der gesamten Kantonsverwaltung teilgenommen und die Diversität ihrer Ämter und Einheiten repräsentiert; alle Direktionen, Hierarchiestufen und die unterschiedlichsten Funktionen waren damit vertreten. Die Teilnehmenden waren zu einem Drittel Männer und zu zwei Dritteln Frauen. Die Arbeitsgruppe hat, unterstützt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des GFB, die Vision und die Strategie vorgestellt. Danach konnten sich die Teilnehmenden in fünf Workshops dazu äussern; jeder Workshop behandelte eines der strategischen Ziele. Die Ergebnisse der Diskussionen wurden zusammengetragen und auf Postern ausgestellt; während des Schlussaperos konnten die Anwesenden die verschiedenen, im Rahmen der Workshops aufgezeigten Bedürfnisse und Massnahmen priorisieren.

Nach dieser äusserst positiven und bereichernden Erfahrung hat die Arbeitsgruppe beschlossen, den partizipativen Ansatz weiterzuverfolgen. Durch **Gespräche der PGKV-Projektverantwortlichen mit allen Sektorchefinnen und -chefs des POA** konnte sich die Arbeitsgruppe zusätzlich zu den Statistiken ein genaues Bild der aktuellen Situation machen und Expertenmeinungen zu verschiedenen Herausforderungen und Massnahmen einholen.

Weiter wurde der PGKV auf der **Fachstellenkonferenz** sowie auf der **Konferenz der Generalsekretäre** vorgestellt.

Die grössten Herausforderungen hatten während dieser Vorgehensweise bereits klare Formen angenommen. Da die Direktionen und Amtsvorsteher/innen¹² vom PGKV stark betroffen und daher besonders wichtig sind, hat die Arbeitsgruppe beschlossen, **in jeder Direktion Austausch- und Sensibilisierungssitzungen abzuhalten**. Dabei werden die Vision und die Strategie des PGKV erläutert und gleichzeitig kann mehr über den Standpunkt der Vorgesetzten sowie ihre Bedürfnisse und Lösungsansätze für den Alltag erfahren werden.

Über 80 Vorgesetzte, darunter drei Staatsrätinnen und Staatsräte, haben an diesen partizipativen Treffen, die rund anderthalb Stunden dauerten, mitgewirkt. Nach einer kurzen Präsentation der Herausforderungen und der fünf strategischen Ziele wurden die Teilnehmenden eingeladen, auf Post-its Bedürfnisse, Bemerkungen, Beispiele und Lösungsansätze zu den verschiedenen

¹¹ Die Arbeitsgruppe wird von Anne-Claude Demierre, Staatsrätin und Direktorin der Direktion für Gesundheit und Soziales (GSD), präsiert und besteht aus sieben Vertreterinnen und Vertretern der Direktionen, einer Person der Universität, einer Person der Fachhochschulen, einer Person des Amtes für Personal und Organisation (POA) sowie einer Person des Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann und für Familienfragen (GFB).

¹² In der Verwaltung des Kantons Freiburg gibt es sowohl Amtsvorsteher/innen als auch Dienstchefinnen/Dienstchefs (auf Französisch durchgehend als «chefs de services» bezeichnet). Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der Folge der Begriff «Amtsvorsteherinnen/Amtsvorsteher» zur Bezeichnung beider Funktionen verwendet.

strategischen Zielen festzuhalten. Die Post-its wurden abwechselnd durch ihre Autorinnen und Autoren vorgestellt und auf einen Flipchart mit den strategischen Zielen geklebt. Dadurch wurde ein Dialog über die Gleichstellung innerhalb der Kantonsverwaltung ausgelöst. Dasselbe war bei der Äusserung der Bedürfnisse und Realitäten der Teilnehmenden innerhalb jeder Direktion zu beobachten. Dieser Austausch wurde von den Teilnehmenden besonders geschätzt.

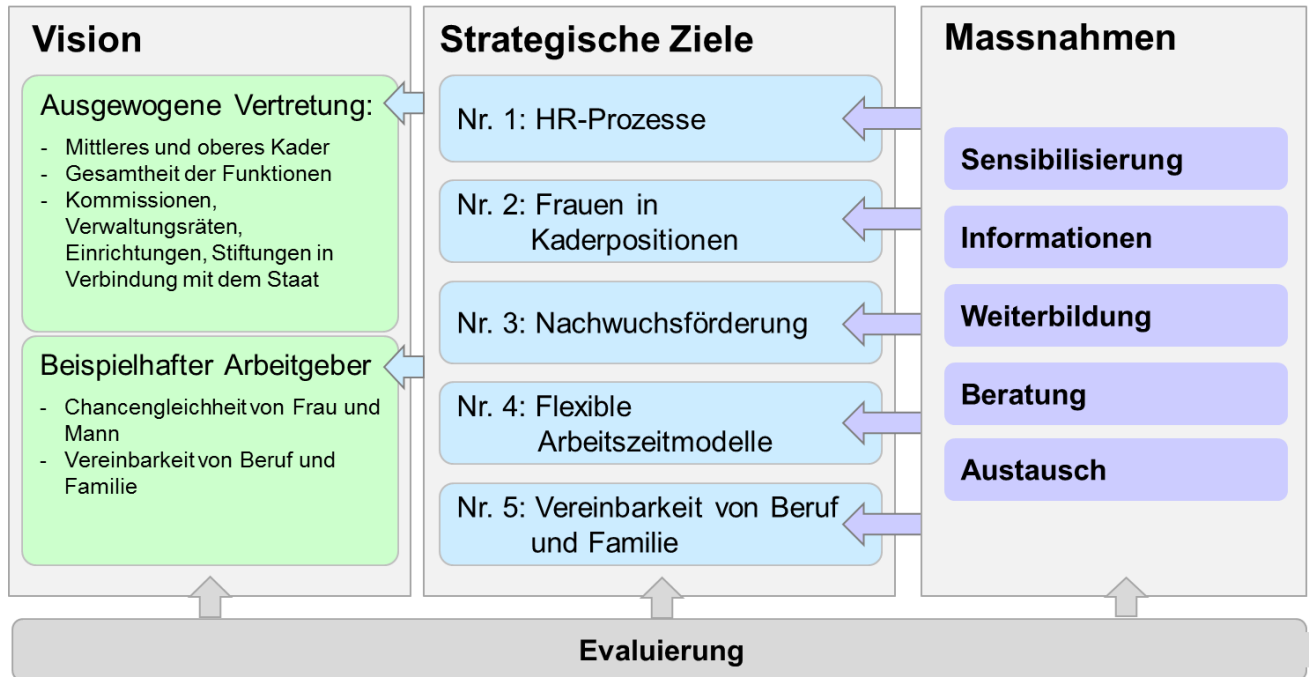
Alle gesammelten Bedürfnisse und Vorschläge wurden dokumentiert und zusammengeführt. Basierend darauf wurde ein Dokument mit vielschichtigen Reaktionen auf die fünf strategischen Ziele erstellt. Anschliessend hat die Arbeitsgruppe Redundanzen beseitigt und die Anforderungen an die Bedürfnisse und Massnahmen entflechtet. Die Bedürfnisse wurden priorisiert; danach wurde dasselbe Vorgehen auf die Massnahmen angewandt. Die Massnahmen wurden sorgfältig formuliert und detailliert.

Während der Formalisierung der verschiedenen Bedürfnisse und Massnahmenideen in einer Gesamtlogik wurden einige Vorschläge gezwungenermassen verändert oder gingen sogar verloren. Dennoch wurden die Direktionen, Ämter, Einrichtungen und administrativ zugewiesenen Einheiten bei dieser Etappe erneut konsultiert und eingeladen, ihre Meinung zu den Massnahmen noch vor der Stellungnahme des Staatsrats zum Aktionsplan erneut zu äussern.

3.2. Funktionsweise des Plans

Nach einer gründlichen Analyse der aktuellen Situation und dem Austausch mit den Akteurinnen und Akteuren der gesamten Kantonsverwaltung hat die Arbeitsgruppe Massnahmen zur **Qualifikation, Ausbildung und Sensibilisierung** der verschiedenen betroffenen Gruppen in den Vordergrund gestellt.

Die definierten Massnahmen basieren daher auf den Eigenschaften Sensibilisierung, Information, Ausbildung, Beratung und Austausch. Damit möchte die Arbeitsgruppe die Anpassung der **Unternehmenskultur** sowie die Praktiken der Personalgewinnung und -verwaltung angesichts der aktuellen Herausforderungen unterstützen und begünstigen, wobei die Gleichstellung und die Geschlechterdurchmischung wichtige Indikatoren darstellen (vgl. Kapitel 2). Parallel dazu möchte die Arbeitsgruppe die Vorgesetzten sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei verschiedenen Herausforderungen des Alltags konkret unterstützen. Dafür werden interne und externe Instrumente und Hilfsmittel zur Verfügung gestellt.



Der Aktionsplan sieht vor, die **interne Kommunikation** zu den verschiedenen Themen durch eine Webseite, eine Broschüre sowie Ausbildungen und Workshops zur Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung **zu vereinfachen**. Er zielt ausserdem darauf ab, einen formellen und informellen Austausch auf mehreren Ebenen zu Fragen aus den Bereichen HR, Verwaltung und Gleichstellung von Frau und Mann aufzubauen.

Ein **Evaluierungsbericht** mit statistischen Analysen der Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung und einer Bewertung der Massnahmen des PGKV wird regelmässig veröffentlicht.

Eine Gesamtübersicht aller Massnahmen sowie ihrer finanziellen Auswirkungen ist in Kapitel 3.5 dargestellt. In Kapitel 3.7 werden die einzelnen Massnahmen detailliert vorgestellt.

3.3. Anwendungsbereich

Die Massnahmen werden in den den Direktionen direkt unterstellten Verwaltungseinheiten (Ämtern und Dienststellen) angewendet. Sie können in einer zweiten Etappe, wenn dies gewünscht wird, in den den Direktionen administrativ zugewiesenen Einheiten umgesetzt werden.

3.4. Umsetzungsdauer

Der PGKV umfasst eine Gesamtheit an Massnahmen, die hauptsächlich vom POA und vom GFB umgesetzt werden. Der Umsetzungszeitraum wird folglich von den verfügbaren Ressourcen dieser zwei Einheiten abhängen und sich voraussichtlich über einen Zeitraum von mehreren Jahren erstrecken.



3.5. Gesamtübersicht der Massnahmen und finanziellen Auswirkungen

Wenn man berücksichtigt, dass die detaillierten Konzepte erst nach der Validierung der Massnahmen erarbeitet werden, kann in dieser Phase des Projekts lediglich eine **Kosteneinschätzung** abgegeben werden.

| <i>Entwurf PGKV erstellt durch die Arbeitsgruppe</i> | | | | | | | | | |
|---|--------|-------|---------------|----------------------------------|-------|-------------|--------|-------|---------------|
| Beträge vorgesehen im Budget 2016 oder im Finanzplan | | | | Zusätzlicher Bedarf | | | | | |
| GFB | | POA | | GFB | | Rotkäppchen | | POA | |
| 2016 | 56800 | 2016 | 44000 | 2016 | 0 | 2016 | 0 | 2016 | 0 |
| 2017 | 25500 | 2017 | 28500 | 2017 | 0 | 2017 | 0 | 2017 | 0 |
| 2018 | 33900 | 2018 | 41000 | 2018 | 0 | 2018 | 35000 | 2018 | 3000 |
| 2019 | 34900 | 2019 | 41000 | 2019 | 13750 | 2019 | 70000 | 2019 | 3000 |
| Total | 151100 | Total | 154500 | Total | 13750 | Total | 105000 | Total | 6000 |
| <i>Total im bestehenden Budget</i> | | | <i>305600</i> | <i>Total zusätzlicher Bedarf</i> | | | | | <i>124750</i> |
| Total Massnahmen PGKV | | | | | | | | | 430350 |

Die Gesamtkosten für die Massnahmen werden auf **430 350 Franken** geschätzt (2015–2019).

Von diesem Betrag schätzt das POA, im Rahmen seiner momentanen und geplanten Ressourcen einen Gesamtbetrag von 154 500 Franken übernehmen zu können, das GFB einen Gesamtbetrag von 151 000 Franken. Die Verfügbarkeit dieser Mittel hängt jedoch von den zukünftigen Budgets ab.

Der **Saldo entspricht 124 750 Franken** (davon 105 000 Franken für das Abonnement für den Kinder-Notfallbetreuungsdienst Rotkäppchen für die Jahre 2018 und 2019). Dieser zusätzliche Bedarf wird im Rahmen des Budgetprozesses der künftigen Jahre bearbeitet.

3.6. Übersichtstabelle der Massnahmen und finanziellen Auswirkungen

Die untenstehende Tabelle fasst alle von der Arbeitsgruppe vorgeschlagenen, auf den Erwartungen der Akteurinnen und Akteure basierenden Massnahmen zusammen. Jede Massnahme entspricht einem Bedürfnis; diese Bedürfnisse wurden bei den verschiedenen Austauschsitzen formuliert (Kapitel 3.1). Die Bedürfnisse werden im nachfolgenden Kapitel detailliert vorgestellt.

| SZ | Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure | Nr. | Empfohlene Massnahme | Aktueller Stand 1= existiert 2= teilweise 3= existiert nicht | Bestehendes Budget | Zusätzlicher Bedarf |
|----|---|-----|---|---|-------------------------------------|---------------------|
| 1 | Die beste Person für eine Stelle ansprechen und auswählen | 1.1 | Personen, die Mitarbeitende für den Staat Freiburg einstellen, ausbilden | 2 | > 2 000.- (GFB) > 30 000.- (POA) | |
| 1 | Die beste Person für eine Stelle ansprechen und auswählen | 1.2 | Austausch und Beratung der HR zur Gleichstellung innerhalb der Direktionen fördern | 2 | > 5 000.- (GFB) | |
| 1 | Die beste Person für eine Stelle ansprechen und auswählen | 1.3 | Einbezug der Thematik der Gleichstellung bei den momentan vom POA angebotenen Instrumenten für die Personalgewinnung (Information, Standardformulare u. Ä.) fördern | 2 | > 11 000.- (GFB) | |
| 1 | Anstellung von Personen mit familiären Verpflichtungen unterstützen | 1.4 | Einbezug nichtberuflicher Erfahrungen bei der Personalgewinnung und der Lohnfestsetzung erklären | 2 | > 11 000.- (POA) | |
| 1 | Anstellung von Personen mit familiären Verpflichtungen unterstützen | 1.5 | 100 %-Stellen für kleinere Arbeitspensen offen lassen und die Möglichkeit für Jobsharing prüfen | 2 | > 44 000.- (POA) | |

| SZ | Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure | Nr. | Empfohlene Massnahme | Aktueller Stand 1= existiert 2= teilweise 3= existiert nicht | Bestehendes Budget | Zusätzlicher Bedarf |
|----|--|-----|---|---|--------------------|---------------------|
| 2 | Frauen dazu motivieren, sich auf verantwortungsvolle Stellen zu bewerben | 2.1 | Den Vorgesetzten mögliche Massnahmen und gute Verfahrenspraktiken vorschlagen | 3 | > 4 400.- (GFB) | |
| 2 | Sich ein klares Ziel setzen, das von den Vorgesetzten der Direktion unterstützt wird | 2.2 | Die strategischen Ziele für die Geschlechterdurchmischung in Kaderpositionen in jeder Direktion definieren | 3 | > 2 000.- (GFB) | |
| 3 | Talente innerhalb des Staates erkennen | 3.1 | Amtsvorsteher/innen für Beurteilungsverzerrungen (biais) aufgrund des Geschlechts bei der Talenterkennung sensibilisieren | 3 | > 11 000.- (GFB) | |
| 3 | Talente innerhalb des Staates erkennen | 3.2 | Die Planung der Nachwuchsförderung zwischen Direktion und Amtsvorsteher/innen regelmässig thematisieren, insbesondere durch Einbezug der Gleichstellungsfragen und der für jede Direktion definierten Zielwerte | 2 | > 8 800.- (GFB) | |
| 3 | Talente innerhalb des Staates erkennen | 3.3 | Zugang zu Weiterbildungen für Teilzeitangestellte verbessern | 2 | > 11 000.- (POA) | |
| 3 | Nachwuchs in allen Fachbereichen gewährleisten | 3.4 | In Aktionen der Nachwuchsförderung den Gleichstellungsaspekt einbeziehen und die Teilnahme der Ämter an Aktionen wie «Nationaler Zukunftstag» und «Start» fördern | 2 | > 17 600.- (GFB) | |

| SZ | Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure | Nr. | Empfohlene Massnahme | Aktueller Stand 1= existiert 2= teilweise 3= existiert nicht | Bestehendes Budget | Zusätzlicher Bedarf |
|-----------|--|------------|---|--|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 4 | Kaderstellen so definieren, damit Berufs- und Familienleben vereinbart werden können | 4.1 | Vorgesetzte ausbilden, damit sie Hilfestellungen bei der Vereinbarkeit von Verantwortung, Teilzeitarbeit und Abwesenheiten aufgrund von Mutterschaft leisten können | 2 | > 2 000.- (GFB) > 30 000.- (POA) | |
| 4 | Dem Staatspersonal mehr Flexibilität anbieten | 4.2 | Bei den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden die Information zu den Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten innerhalb des Staates verstärken | 2 | > 11 000.- (POA) | |
| 4 | Heimarbeit | 4.3 | Heimarbeit fördern | 2 | > 11 000.- (POA) | |
| 5 | Eltern bei der Betreuung der Kinder unterstützen | 5.1 | Dienst für die Notfallbetreuung von Kindern der Mitarbeitenden anbieten (Rotkäppchen) | 2 | > 2 000.- (GFB) > 5 500.- (POA) | > 105 000.- (Abonnement Rotkäppchen) |
| 5 | Eltern bei der Betreuung der Kinder unterstützen | 5.2 | Ausbildungsworkshops für (zukünftige) Eltern anbieten und die Möglichkeiten beim Staat für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie aufzeigen | 3 | > 2 000.- (GFB) > 1 000.- (POA) | > 6 000.- |
| 5 | Eltern bei der Betreuung der Kinder unterstützen | 5.3 | Bedürfnisse der Eltern betreffend Mutterschaftsurlaub und der damit zusammenhängenden Vertretung, Vaterschaftsurlaub und mögliche unbezahlte Urlaube oder Reduzierungen des Arbeitspensums der Eltern infolge Geburt eines Kindes durch eine Untersuchung einschätzen | 3 | > 11 000.- (GFB) | |

| SZ | Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure | Nr. | Empfohlene Massnahme | Aktueller Stand 1= existiert 2= teilweise 3= existiert nicht | Bestehendes Budget | Zusätzlicher Bedarf |
|-----------|---|------------|--|--|---------------------------|----------------------------|
| 6 | Sich für eine egalitäre und familienfreundliche Verwaltung einsetzen | 6.1 | Regelmässige Austauschsitzen und Sensibilisierungsaktionen für die Gleichstellung innerhalb der Direktionen und/oder der gesamten Kantonsverwaltung organisieren | 3 | > 16 500.- (GFB) | |
| 6 | Sich für eine egalitäre und familienfreundliche Verwaltung einsetzen | 6.2 | Instrument zur Evaluierung, wie das Personal eines Organismus die beruflichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern wahrnimmt | 3 | > 13 200.- (GFB) | |
| 6 | Die strategischen Ziele und Massnahmen des Gleichstellungsplans kennen | 6.3 | Broschüre des SR mit einer Präsentation des Gleichstellungsplans erarbeiten | 3 | > 12 000.- (GFB) | |
| 6 | Die strategischen Ziele und Massnahmen des Gleichstellungsplans kennen | 6.4 | Intranetseite zur Information und Sensibilisierung für die Thematik erstellen und verschiedene Instrumente und gute Verfahrenspraktiken anbieten | 3 | > 2 000.- (GFB) | |
| 6 | Situation der Gleichstellung innerhalb des Staates kennen | 6.5 | Situation der Gleichstellung und Performance der Massnahmen regelmässig evaluieren | 3 | > 22 000.- (GFB) | > 13 750.- |
| 6 | Die Kommunikation und Koordination zwischen den verschiedenen, vom PGKV betroffenen Einheiten sicherstellen | 6.6 | Die Verantwortlichen der Fachstellen sind die Kontaktpersonen für die Gleichstellung innerhalb der Direktionen, Einrichtungen und administrativ zugewiesenen Einheiten | 3 | | |
| 6 | Die Kommunikation und Koordination zwischen den verschiedenen, vom | 6.7 | Das GFB ist die Koordinationseinheit und das Kontaktorgan für den PGKV | 3 | > 6 600.- (GFB) | |



| | | | | | | |
|---|---|-----|---|---|--|--|
| | PGKV betroffenen Einheiten sicherstellen | | | | | |
| 6 | Die Kommunikation und Koordination zwischen den verschiedenen, vom PGKV betroffenen Einheiten sicherstellen | 6.8 | In seiner Funktion als zentrale Stelle gemäss Artikel 12 StPG unterstützt das POA die Umsetzung der PGKV-Massnahmen | 3 | | |

3.7. Detaillierte Massnahmenübersicht

Alle Massnahmen sowie ihre erwarteten Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb der Kantonsverwaltung werden nachfolgend im Detail beschrieben. Die Präsentation folgt der gleichen Logik wie die Übersichtstabelle des vorhergehenden Kapitels: Die Massnahmen sind also nach strategischem Ziel geordnet und stehen im Zusammenhang mit einem Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure.

Die **Bedürfnisse** beruhen auf den Überlegungen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure bei den Austauschsitzen. Sie werden in diesem Kapitel detailliert, um die Herausforderungen und Hindernisse bei der Erreichung der strategischen Ziele zu erklären. Die **Massnahmen** werden mit der Absicht erarbeitet, die Auswirkungen dieser Hindernisse abzuschwächen.

Strategisches Ziel Nr. 1

- > Der Staat Freiburg evaluiert die Standardprozesse für Rekrutierung, Anstellung und Karriere hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter und optimiert diese im Bedarfsfall.

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: die beste Person für eine Stelle ansprechen und auswählen

Qualifizierte Mitarbeitende zu finden und vor allem zu behalten ist für die Amtsvorsteher/innen und die Kantonsverwaltung im Allgemeinen ein zentrales Bedürfnis. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels auf dem Schweizer Arbeitsmarkt erwähnen die Vorsteher/innen der Ämter der verschiedenen Direktionen oft die Schwierigkeit, für gewisse Stellen die richtigen Personen zu gewinnen und auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein; und dies auch im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen. Das Potenzial von gut ausgebildeten Frauen wird noch immer nicht genutzt. Die Amtsvorsteher/innen haben insbesondere angemerkt, dass Bewerbungsdossiers von Frauen für verantwortungsvolle Posten in gewissen Bereichen immer noch selten sind.

| | |
|----------------------|--|
| Massnahme 1.1 | <i>Personen, die Mitarbeitende für den Staat Freiburg einstellen, ausbilden</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | <p>Im Rahmen des Weiterbildungsprogramms wird Vorgesetzten, HR-Verantwortlichen und mit der Rekrutierung von Personal und Lernenden betrauten Personen ein freiwilliger Kurs «Personalrekrutierung: Wie treffe ich die richtige Wahl» angeboten.</p> <p>Während der Anstellung können im Budgetrahmen des POA Persönlichkeitstests und Assessments als Ergänzung zum Personalgewinnungsprozess verlangt werden. Das POA kann angefragt werden, bei diesem Vorgehen mitzuwirken.</p> |
| Empfohlene Massnahme | <p>Im Weiterbildungsprogramm des Staates wird ein Kurs zur Personalrekrutierung angeboten. Diese Ausbildung soll für neu angestellte Amtsvorsteher/innen obligatorisch sein und im Rahmen der verfügbaren Plätze allen mit Personalrekrutierung betrauten Personen des Staatspersonals mit Zugriff auf das Weiterbildungsprogramm offen stehen.</p> <p>Der Kursinhalt stützt sich auf den bestehenden Kurs «Personalrekrutierung: Wie treffe ich die richtige Wahl». Das GFB wird den Kursinhalt in Hinblick auf die Gleichstellung zwischen Frau und Mann überarbeiten.</p> <p>Um die Ausbildung der betroffenen Personen zu gewährleisten, organisieren die Direktionen einen Halbtageskurs für die Amtsvorsteher/innen sowie für eine vom Amt zusätzlich bezeichnete Person. Der Inhalt dieses Grundkurses stützt sich auf den bestehenden Kurs «Personalrekrutierung: Wie treffe ich die richtige Wahl» und wird vom POA und dem GFB angeboten.</p> <p>Die administrativ zugewiesenen Einheiten über die Möglichkeiten des POA für Persönlichkeitstests und Assessments mit Kandidatinnen und Kandidaten während des Personalgewinnungsprozesses informieren – durch Unternehmen, die passende</p> |

| | | | | | | |
|---|---|---------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| | Methoden anwenden. | | | | | |
| Zielpublikum | <p>Kurs im Rahmen des Weiterbildungsprogramms: offen für Personen, die Personal rekrutieren, obligatorisch für neu angestellte Amtsvorsteher/innen.</p> <p>Kurs der Direktionen: obligatorisch für Amtsvorsteher/innen und für eine vom Amt bezeichnete Person.</p> <p>Die anderen bestehenden Weiterbildungsprogramme in den administrativ zugewiesenen Einheiten oder im Bereich des obligatorischen Unterrichts können den Kurs bei Bedarf übernehmen; einen Teil oder den gesamten, im Rahmen des PGKV erarbeiteten Kursinhalt.</p> | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 4.1, 4.3, 4.4, 5.1, 5.3, 6.4 | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | POA | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | GFB | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Den bestehenden Kurs «Personalrekrutierung: Wie treffe ich die richtige Wahl» in Hinblick auf die Gleichstellung analysieren > Ausbildung umsetzen > Ausbildung bewerten | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2017 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monaten | 2000 | | | |
| 2018 | POA | Kurskosten (6 Kurse) | 18000 | | | |
| 2019 | POA | Kurskosten (4 Kurse) | 12000 | | | |
| Total | GFB | | 2000 | | | |
| | POA | | 30000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung | <ul style="list-style-type: none"> > Die beste Person finden. Indem man die mit der Personalrekrutierung betrauten Personen des Staates für Stereotypen betreffend Frauen und Männer sensibilisiert, können sie diese Faktoren bei der Rekrutierung berücksichtigen und das Potenzial der Frauen damit besser einschätzen. | | | | | |

| | |
|---|--|
| innerhalb des Staats | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Wissen, wie man bis anhin vernachlässigte Personen und Potenziale erkennt und zur Geltung bringt. Angesichts der demographischen Entwicklung, die auf allen Ebenen ein Mangel an qualifiziertem Personal erkennen lässt, kann so qualifiziertes Personal gewonnen und damit der wachsenden Problematik der Anstellung von kompetentem Personal entgegengewirkt werden. > Personalrekrutierung ist eine grosse Investition. Die mit der Personalrekrutierung betrauten Personen müssen unbedingt ausgebildet werden, damit sie die richtige Wahl treffen. > Eine Anstellung der falschen Person ist sehr kostspielig. Entspricht die angestellte Person nicht dem Profil, ist sie nicht motiviert, schnell überfordert oder nicht genügend gefordert, kann keine hochwertige Arbeit leisten. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------|------|---------------------|--|--|
| <i>Massnahme 1.2</i> | <i>Austausch und Beratung der HR zur Gleichstellung innerhalb der Direktionen fördern</i> | | | | | |
| Beschreibung | | | | | | |
| Momentane Situation | HR-Austausch- und Beratungssitzungen finden punktuell in den verschiedenen Direktionen und Einheiten der Kantonsverwaltung statt, berücksichtigen jedoch nicht systematisch die Fragen der Gleichstellung. | | | | | |
| Empfohlene Massnahme | Den von den Generalsekretariaten in Zusammenarbeit mit den Ämtern organisierten Austausch und die Beratung der HR zur Gleichstellung innerhalb der Direktionen fördern. | | | | | |
| Zielpublikum | HR-Verantwortliche, Vorgesetzte | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | Alle anderen Massnahmen der SZ Nr. 1, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 5.1, 5.2, 5.3, 6.1, 6.4 | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | GFB | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | Generalsekretariate Ämter | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Austausch organisieren und vorbereiten > Informationen, gute Verfahrenspraktiken und Instrumente des PGKV vorstellen | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2017 | GFB | 0.1 VZÄ während 1 Monats | 1000 | | | |

| | | | | | | |
|--|---|---------------------------|-------------|--|--|--|
| 2018 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monaten | 2000 | | | |
| 2019 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monaten | 2000 | | | |
| Total | GFB | | 5000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die beste Person finden. Der Austausch von Wissen und guten Verfahrenspraktiken in diesem Bereich sowie die Vermittlung der Informationen zu verschiedenen Instrumenten fördern die Umsetzung der Massnahmen des PGKV und helfen den mit der Personalgewinnung betrauten Personen des Staates, das Potenzial von Frauen besser einzuschätzen. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Multiplikatorpotenzial nutzen: Es reicht nicht, Instrumente, Ausbildungen und Prozesse umzusetzen – ihre Anwendung muss unterstützt werden, sonst kann die Investition in andere Massnahmen nicht optimal genutzt werden. > Synergiepotenzial nutzen: Die Fragen zur Gleichstellung stellen sich in einem viel grösseren Rahmen der guten Verfahrenspraktiken, Prozeduren und HR-Prozessen. Durch den Einbezug der Überlegungen zur Gleichstellung in HR-Austauschsitzungen können Synergien mit anderen HR-Bereichen genutzt und die Fachpersonen für diese Fragen sensibilisiert werden. | | | | | |

| | |
|----------------------------------|--|
| <i>Massnahme 1.3</i> | <i>Einbezug der Gleichstellungsthematik in die momentan vom POA angebotenen Instrumente für die Personalgewinnung (Information, Standardformulare u. Ä.) fördern</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Die Thematik der Gleichstellung wird heute nicht systematisch in die HR-Verwaltungsinstrumente integriert. |
| Empfohlene Massnahme | Einbezug der Gleichstellungsthematik in die momentan vom POA angebotenen Instrumente für die Personalgewinnung (Information, Standardformulare u. Ä.) fördern. Die Informationen werden im HR-Handbuch und in ProRecrute zur Verfügung stehen. |
| Zielpublikum | HR-Verantwortliche, Vorgesetzte |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.1, 1.4, 1.5, 2.2, 6.4 |

| | | | | | | |
|--|---|------------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | GFB | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | POA | | | | | |
| Aufgaben | > Konkrete und bedienungsfreundliche Dokumente für die Personalgewinnung vorbereiten | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | GFB | 0.1 VZÄ während eines Jahres | 11000 | | | |
| Total | GFB | | 11000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | > Die beste Person finden. Die verschiedenen Instrumente, Ausbildungen und Prozesse verknüpfen, um das Potenzial von Frauen besser einzuschätzen. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | > Ohne Gesamtüberblick besteht das Risiko, dass sich die verschiedenen Instrumente, Ausbildungen und Prozesse widersprechen. Dies erzeugt bei den Anwender/innen der Instrumente Frustrationen und Verwirrung. > Die Investition in andere Massnahmen wird nicht optimal genutzt, wenn sich die guten Verfahrenspraktiken und die umgesetzten Instrumente widersprechen. | | | | | |

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: Anstellung von Personen mit familiären Verpflichtungen unterstützen

Die Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und beruflichen Anforderungen bleibt eine Herausforderung. Über drei Viertel der in der Schweiz lebenden Frauen mit Kindern unter 15 Jahren üben eine Berufstätigkeit aus. Dennoch arbeiten viele dieser Mütter Teilzeit, oft mit niedrigen Arbeitspensen; lediglich 13 % sind vollzeitbeschäftigt. Umgekehrt hat die Mehrheit der Väter (89 %) eine Vollzeitanstellung.¹³

¹³ Felte, Christina / Iten, Rolf / Michael Lechner / Schwab, Stephanie / Stern, Susanne / Thiemann, Petra (2013): *Gleichstellung der Geschlechter: Welche Rolle spielt die familienergänzende Kinderbetreuung?* Verfügbar unter: www.npr60.ch; Projekte und Ergebnisse / Cluster 3: Familie + Privathaushalt / Projekt Iten (22. August 2014)

Der Beschäftigungsgrad in der Kantonsverwaltung ist ein Thema, das bei den Diskussionen mit den Projektakteurinnen und -akteuren immer wieder zur Sprache gebracht wurde. Aus Sicht der Vorgesetzten wird das Phänomen Teilzeitarbeit eher als Hindernis wahrgenommen, das die Entwicklung und die Übernahme von Verantwortung der Frauen in der Kantonsverwaltung hemmt. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen (jedoch auch der Mitarbeiter) sind mehr Flexibilität und Möglichkeiten für Teilzeitarbeit sowie die Valorisierung nichtberuflicher Tätigkeiten nötig.

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| Massnahme 1.4 | <i>Einbezug nichtberuflicher Erfahrungen bei der Personalgewinnung und der Lohnfestsetzung erklären</i> | | | | | |
| Beschreibung | | | | | | |
| Momentane Situation | Artikel 87 StPG sieht vor, dass nichtberufliche Erfahrungen bei der Lohnfestsetzung einbezogen werden. In der Praxis werden nichtberufliche Erfahrungen berücksichtigt, ohne dass dies systematisch in einer Richtlinie für das gesamte Staatspersonal festgelegt wäre (hingegen gibt es Richtlinien für Lehrpersonen). | | | | | |
| Empfohlene Massnahme | Nichtberufliche Erfahrungen bei der Personalgewinnung und der Lohnfestsetzung einbeziehen. In der Ausbildung (Massnahme 1.1.) und bei den Informationen und Formularen zur Personalgewinnung (Massnahme 1.3) wird der Aspekt der nichtberuflichen Erfahrung während der Personalgewinnung berücksichtigt. | | | | | |
| Zielpublikum | HR-Verantwortliche, Vorgesetzte, Anstellungsbehörden | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.1, 1.2, 1.5, 2.2, 6.4 | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | POA | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | GFB | | | | | |
| Aufgaben | > Die Berücksichtigung von nichtberuflichen Erfahrungen bei der Lohnfestsetzung während der Personalgewinnung gemäss Artikel 87 StPG in einer Richtlinie formalisieren | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | POA | 0.2 VZÄ während 6 Monaten | 11000 | | | |
| Total | POA | | 11000 | | | |

| Argumente | |
|--|---|
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Einen Gesamtüberblick haben. Die Berücksichtigung von nichtberuflichen Erfahrungen valorisiert das Familienengagement der Akteurinnen und Akteure und sensibilisiert die Vorgesetzten für den Einbezug von ausserberuflichen Qualifikationen und Kompetenzen, sofern diese für die Ausübung der Stelle wichtig sind. |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Gleichbehandlung durch klare Kriterien gewährleisten, die eine kohärente und einheitliche Anwendung von Artikel 87 StPG ermöglichen. > Alle für die Funktionsausübung wichtigen Kompetenzen hervorheben, damit die Stelle mit der bestgeeignetsten Person besetzt werden kann. Menschen entwickeln auch ausserhalb ihres Arbeitsplatzes einschlägige Erfahrungen. Diese Kompetenzen müssen erkannt werden. |

| | |
|----------------------------------|--|
| Massnahme 1.5 | <i>100 %-Stellen für kleinere Arbeitspensen offen lassen und die Möglichkeit für Jobsharing prüfen</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Manchmal werden Vollzeitstellen mit einem Beschäftigungsgrad von 80 % bis 100 % ausgeschrieben. Es gab ausserdem ausgeschriebene Jobsharings. |
| Empfohlene Massnahme | <p>Alle Stellen werden daraufhin analysiert, ob sie die Möglichkeit für flexible oder reduzierte Beschäftigungsgrade bieten. Nach dieser Analyse können Vollzeitstellen zu 80 % bis 100 % ausgeschrieben werden. Der genaue Beschäftigungsgrad der Stelle wird während dem Bewerbungsgespräch diskutiert. Die mögliche Differenz der Stellenprozente wird dem Amt zur Verfügung gestellt.</p> <p>Zudem werden praktische Informationen zur Abgrenzung und effizienten Aufteilung der Aufgaben und VZÄ auf der Intranetseite des PGKV veröffentlicht.</p> |
| Zielpublikum | HR-Verantwortliche, Vorgesetzte, Fachstellen |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 2.2, 4.1, 4.2, 4.3 |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | POA |
| Partnerinnen und Partner | |

| | | | | | | |
|--|---|------------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Austrittsformular einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters: eine Rubrik schaffen für die Möglichkeit, die Stelle von 100 % auf 80 % zu reduzieren, oder ein Jobsharing zu schaffen, von den Vorgesetzten auszufüllen > Informationen zu Instrumenten und Methoden zur Analyse, Abgrenzung und effizienten Verteilung von Aufgaben und VZÄ vorbereiten | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | POA | 0.1 VZÄ während eines Jahres | 11000 | | | |
| 2017 | POA | 0.1 VZÄ während eines Jahres | 11000 | | | |
| 2018 | POA | 0.1 VZÄ während eines Jahres | 11000 | | | |
| 2019 | POA | 0.1 VZÄ während eines Jahres | 11000 | | | |
| Total | POA | | 44000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Für Eltern attraktiv bleiben. Für Personen mit familiären Verpflichtungen ist ein Beschäftigungsgrad von 100 % nicht immer möglich – oder wünschenswert. Um sich das Potenzial junger Eltern zu sichern, müssen alternative Arbeitsformen angeboten werden, wie es viele private und öffentliche Unternehmen bereits tun. Die Verwaltung kann somit mehr Fachkräfte für eine Stelle begeistern und sie auch behalten, was angesichts der demografischen Entwicklung, die ein Mangel an qualifizierten Fachkräften auf allen Ebenen erkennen lässt, wünschenswert ist. Nichtverwendete Arbeitspensen können auf andere Stellen aufgeteilt werden. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Qualifizierte Personen nicht unbeachtet lassen, weil sie familiäre Verpflichtungen haben oder sie aus anderen Gründen nicht Vollzeit arbeiten können. > Sich als attraktiven Arbeitgeber darstellen und interessante Arbeitsbedingungen anbieten, um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. | | | | | |

Strategisches Ziel Nr. 2

- > Um eine ausgewogene Vertretung von Frau und Mann in den mittleren, oberen und obersten Kaderpositionen schrittweise zu erreichen, legt jede Direktion in diesem Bereich statistische Ziele fest und leitet daraus spezifische Massnahmen – ausgenommen sind Quotenregelungen – zur Zielerreichung ab.

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: Frauen für Bewerbungen motivieren

Gemäss den Vorgesetzten der Kantonsverwaltung bleiben Bewerbungen von Frauen (aber auch von Männern) für gewisse Stellen selten. Doch damit mehr Frauen in Stellen im mittleren und oberen Kader vertreten sind, müssen zuallererst geeignete Bewerbungen eingehen. Es gibt verschiedene Ansätze, wie Unternehmen und Verwaltungen Bewerbungen des untervertretenen Geschlechts fördern können (vgl. Kapitel 4.2). Doch wie die Arbeitsgruppe bemerkt hat, sind diese Tipps innerhalb der Kantonsverwaltung leider noch nicht genügend bekannt.

| <i>Massnahme 2.1</i> | <i>Den Vorgesetzten mögliche Massnahmen und bewährte Verfahrenspraktiken vorschlagen</i> |
|----------------------------------|---|
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Für gewisse Positionen besteht ein allgemeiner Mangel an Bewerbungen oder es gibt zu wenig Bewerbungen von Frauen (je nach Bereich auch zu wenig Bewerbungen von Männern). |
| Empfohlene Massnahme | Den HR-Verantwortlichen und Vorgesetzten die Informationen zu den verschiedenen, in der Kantonsverwaltung verfügbaren Ansätzen bereitstellen, damit Bewerber/innen allgemein oder spezifisch eine untervertretene Gruppe oder ein untervertretenes Geschlecht für eine Stelle gewonnen werden können/kann. Diese Informationen werden auf dem Intranet sowie während den verschiedenen Ausbildungen und Austauschitzungen zum PGKV verbreitet. |
| Zielpublikum | HR-Verantwortliche, Vorgesetzte |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.3, 6.4 |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | GFB |
| Partnerinnen und Partner | |
| Aufgaben | > Ein Dokument mit den verschiedenen bestehenden Ansätzen in der Kantonsverwaltung verfassen, dank denen sich Frauen vermehrt auf Kaderpositionen bewerben (Gewinnung von Personen einer untervertretenen Gruppe oder eines untervertretenen Geschlechts) |

| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
|--|--|-------------------------------|-------------|--------------|--|--|
| 2016 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | | |
| Total | GFB | | 4400 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Frauen ermuntern, sich zu bewerben. Mit geeigneten Bewerbungen sollte die Anzahl Frauen in Kaderpositionen zunehmen. > Männer ermuntern, sich zu bewerben. Die Empfehlungen helfen gleichzeitig den Bereichen, in denen man ein Mangel an Bewerbungen von Männern feststellt. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Qualifizierte Personen nicht übersehen. Sind Frauen oder Männer in einem Bereich allgemein untervertreten, so gibt es dafür oftmals einen Grund. Vor allem aber gibt es Möglichkeiten, etwas gegen dieses Ungleichgewicht zu tun. Mit diesem Bewusstsein kann fehlenden Bewerbungen in bestimmten Bereichen entgegengewirkt und mehr qualifiziertes Personal ermuntert werden, sich zu bewerben. > Gemischte Teams sind leistungsstärker. Eine Durchmischung der Geschlechter fördert die Qualität der Arbeit und senkt Fehler und Risiken (s. Kapitel 1). > Sich durch interessante Arbeitsbedingungen als attraktiver Arbeitgeber präsentieren, um kompetentes Personal nicht zu verfehlen. | | | | | |

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: sich ein klares Ziel setzen, das von den Vorgesetzten der Direktion unterstützt wird

Für die Anwendung und Priorisierung der verschiedenen PGKV-Massnahmen müssen die Vorgesetzten wissen, welche Ergebnisse die Direktion respektive der Staatsrat von ihnen erwartet.

| | |
|----------------------|---|
| <i>Massnahme 2.2</i> | <i>Die strategischen Ziele für die Geschlechterdurchmischung in Kaderpositionen in der Direktion definieren</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Heute sind Frauen und Männer in Kaderpositionen je nach Amt und Direktion sehr unterschiedlich vertreten. Allgemein ist eine vertikale Segregation zu beobachten: Stellen mit grosser Verantwortung sind hauptsächlich von Männern besetzt, Stellen der Klassen 15 und darunter hauptsächlich von Frauen. ¹⁴ |
| Empfohlene | Die Strategie des PGKV schliesst Quoten explizit aus, also müssen quantifizierte |

¹⁴ [«Situationsanalyse zur Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung»](#) (GFB, 2010) und [«Plan für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung \(PGKV\) – Präsentation der Strategie»](#) (Mai 2012), auf ww.fr.ch/gfb

| | | | | | | |
|--|---|--------------------------|-------------|---------------------|--|--|
| Massnahme | Zielvorgaben erreicht werden. Das strategische Ziel Nr. 2 besagt jedoch, dass jede Direktion statistische Ziele festlegt. Dabei handelt es sich nicht um einen genauen Wert, sondern um eine Spanne, die unter Berücksichtigung der momentanen Situationen und der Eigenheiten jeder Direktion festgelegt wird. Dieses Vorgehen dient dazu, die Erwartungen der Direktion gegenüber ihrem höheren Kader zu kommunizieren. | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | Durch die Festlegung gezielter Werte macht die Direktion deutlich, was sie von den Vorgesetzten bei der Geschlechterdurchmischung in Kaderpositionen erwartet. Damit ermutigt sie die Vorgesetzten, die vom PGKV vorgeschlagenen Massnahmen einzusetzen und signalisiert ihre Unterstützung bei der Anwendung. Ausserdem dienen die Massnahmen des PGKV zur besseren Vertretung von Frauen in Kaderpositionen gleichzeitig anderen untervertretenen Personengruppen und machen die Kantonsverwaltung zu einer attraktiveren Arbeitgeberin. | | | | | |
| Zielpublikum | Generalsekretariate, HR-Verantwortliche, Vorgesetzte | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit allen anderen Massnahmen | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | Direktionen | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | GFB (für Beratung nach Bedarf) | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Direktionen über die Massnahme informieren (GFB) > Zielvorgaben für die Legislaturperiode 2017–2021 definieren. Frist: Ende 2016 | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Jahren | 2000 | | | |
| Total | GFB | | 2000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Eindeutige Signale geben. Durch die Festlegung gezielter Werte macht die Direktion deutlich, was sie von den Vorgesetzten bei der Geschlechterdurchmischung in Kaderpositionen erwartet. Damit ermutigt sie die Vorgesetzten, die vom PGKV vorgeschlagenen Massnahmen einzusetzen und signalisiert ihre Unterstützung bei der Anwendung. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Sich als moderner und attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Statistische Ziele machen das Engagement des Staates Freiburg im Bereich Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familien-/Privat- und Berufsleben sichtbar. So kann verhindert werden, dass die Möglichkeiten und das Engagement des Staates in | | | | | |

| | |
|--|---|
| | <p>diesem Bereich unterschätzt werden.</p> <ul style="list-style-type: none">> Für interne Transparenz sorgen. Statistische Ziele machen deutlich, was der Staatsrat von den Führungskräften in den verschiedenen Bereichen der Kantonsverwaltung erwartet. Diese Klarheit fördert die Erreichung der strategischen Ziele, die sich der Staatsrat gesetzt hat.> Messbarer Aufwand. Durch eine periodische Überprüfung der Zielerreichung können die Fortschritte und die Gründe dafür hervorgehoben werden. Die Ergebnisse können als eine Art Good Practice auch anderen Einheiten zugutekommen. Dadurch werden die verschiedenen Anstrengungen innerhalb des Staates wirksam und messbar genutzt und die Vielfalt bei den Anstellungen in bestimmten Bereichen wird gefördert, wodurch diese wiederum keine Einzelfälle bleiben. |
|--|---|

Strategisches Ziel Nr. 3

> Der Staat Freiburg integriert die Gleichstellungsthematik in sein Nachwuchsförderprogramm.

→ Bemerkung: Das Nachwuchsförderprogramm, wie es bei Gutheissen der Strategie im Jahr 2012 vorgesehen war, ist momentan pendent. Die Arbeitsgruppe schlägt folglich gezielte Massnahmen für den Nachwuchs in Verbindung mit der Gleichstellung vor. Diese können auch ohne richtiges Nachwuchsförderprogramm umgesetzt oder gegebenenfalls darin integriert werden.

Bedarf der Akteurinnen und Akteure: Talente innerhalb des Staats erkennen

Der interne Nachwuchs ist für die Vorgesetzten ein grosser Trumpf. Eine Person einzustellen, die das Umfeld der Kantonsverwaltung bereits kennt, bereits im entsprechenden Themenbereich gearbeitet und ihr Potenzial und Talent bewiesen hat, kann sehr interessant sein. Zudem hat der interne Nachwuchs Rekrutierungspotenzial, das in Zukunft angesichts der demografischen Entwicklung (Fachkräftemangel) besser ausgeschöpft werden muss.

| | |
|----------------------------------|---|
| Massnahme 3.1 | <i>Amtsvorsteher/innen für die Beurteilungsverzerrungen (biais) im Zusammenhang mit dem Geschlecht bei der Talenterkennung sensibilisieren</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Die Thematik der Bewertung von Kompetenzen während der Talenterkennung (und dies speziell im Zusammenhang mit der Gleichstellung von Frau und Mann) wird heute nicht systematisch behandelt. |
| Empfohlene Massnahme | Den Vorgesetzten praktische Informationen und Empfehlungen zu den Beurteilungsverzerrungen im Zusammenhang mit dem Geschlecht, die bei der Bewertung der Kompetenzen unbewusst bestehen können, zur Verfügung stellen. Diese Informationen werden auf dem Intranet sowie während den verschiedenen Ausbildungen und Austauschitzungen verbreitet. |
| Zielpublikum | HR-Verantwortliche, Vorgesetzte |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 3.2, 3.3, 6.1, 6.4 |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | GFB |
| Partnerinnen und Partner | - |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Informationen erarbeiten > Diese in die PGKV-Intranetseite integrieren > Verbindung mit den verschiedenen Ausbildungen und Austauschitzungen |

| | | | | | |
|--|---|-----------------------------|-------|---------------------|--|
| | schaffen | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | |
| 2016 | GFB | 0.1 VZÄ während eines Jahrs | 11000 | | |
| Total | GFB | 11000 | | | |
| Argumente | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Das Potential einer Person erkennen. Um das wirkliche Potential einer Person und interessante Karrierechancen zu erkennen, muss man sich gewissen Vorurteilen bewusst sein; diese reduzieren nämlich die Personen oftmals auf eine einzelne Eigenschaft, wie zum Beispiel ihr Geschlecht. Dies kann der beruflichen Entwicklung einer Person schaden, sie demotivieren oder sie daran hindern, Verantwortung zu übernehmen. > Richtig auf unterschiedliches Verhalten reagieren können. Besitzt eine Person umfangreiche Erfahrungen und interessante Kompetenzen, weigert sich jedoch, Verantwortung zu übernehmen oder will nicht in einem bestimmten Arbeitsbereich weiterarbeiten, kann davon ausgegangen werden, dass die Stereotypen auch ihre Selbsteinschätzung beeinflussen. In diesem Fall kann man ihr dabei helfen, bestimmte Verhaltensweisen zu verstehen und ihre Reaktion anzupassen. Dieses Verständnis bestimmter Mechanismen ermöglicht den Führungskräften, Talente innerhalb ihrer Abteilung nicht zu übersehen, sodass kompetente Personen wichtige Stellen besetzen können. | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > In die Zukunft investieren. Der interne Nachwuchs hat Rekrutierungspotenzial, das in Zukunft angesichts der demografischen Entwicklung (Fachkräftemangel) besser ausgeschöpft werden muss. Die Erkennung dieser Personen und solcher in Teilzeitanstellung und mit atypischem Lebenslauf verbessern, was angesichts der demografischen Entwicklung, die ein Mangel an qualifizierten Fachkräften auf allen Ebenen erkennen lässt, wünschenswert ist. | | | | |

| | |
|----------------------|---|
| Massnahme 3.2 | <i>Die Frage der Nachwuchsplanung innerhalb jeder Direktion regelmässig thematisieren, insbesondere durch Einbezug der Gleichstellungsfragen und der für jede Direktion definierten Zielwerte</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Es gibt kein System zur Talenterkennung und -betreuung innerhalb des Staates. Dennoch hat der Staatsrat in seinem Regierungsprogramm 2012–2016 erklärt: «Ein Konzept für die Mobilität des Personals wird erarbeitet und gleichzeitig ein System zur Laufbahnplanung und ein Mobilitätszentrum eingeführt» (Punkt 10.3, Seite 38 des Regierungsprogramms). Eine Voruntersuchung zu diesem Thema läuft momentan im POA. Die Talentbetreuung könnte in einem solchen Zentrum integriert werden. |
| Empfohlene Massnahme | Die Direktionen thematisieren die Planung der Nachwuchsförderung regelmässig mit den Amtsvorsteher/innen, insbesondere durch Einbezug der Gleichstellungsfragen und |

| | | | | | | |
|--|--|-------------------------------|-------------|---------------------|--|--|
| | der für jede Direktion definierten Zielwerte | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | Der interne Nachwuchs hat Rekrutierungspotenzial, das in Zukunft angesichts der demografischen Entwicklung (Fachkräftemangel) besser ausgeschöpft werden muss. Die Erkennung dieser Personen und solcher in Teilzeitanstellung und mit atypischem Lebenslauf verbessern, was auch zur Erreichung der von jeder Direktion definierten Zielwerte (Massnahme 2.1) beiträgt. | | | | | |
| Zielpublikum | Vorgesetzte | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.1, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3, 3.4 | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | Direktionen, GFB | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | | | | | | |
| Aufgaben | > Die Fragen der Gleichstellung bei Diskussionen zum Nachwuchs einbeziehen | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2018 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | | |
| 2019 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | | |
| Total | GFB | | 8800 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Das Potential einer Person erkennen. Um das wirkliche Potential einer Person und interessante Karrierechancen zu erkennen, muss man sich gewissen Vorurteilen bewusst sein; diese reduzieren nämlich die Personen oftmals auf eine einzelne Eigenschaft, wie zum Beispiel ihr Geschlecht. Dies kann der beruflichen Entwicklung einer Person schaden, sie demotivieren oder sie daran hindern, Verantwortung zu übernehmen. > Richtig auf unterschiedliches Verhalten reagieren können. Eine Person besitzt umfangreiche Erfahrungen und interessante Kompetenzen, weigert sich jedoch, Verantwortung zu übernehmen oder will nicht in einem bestimmten Arbeitsbereich weiterarbeiten; hier kann davon ausgegangen werden, dass die Stereotypen auch ihre Selbsteinschätzung beeinflussen. In diesem Fall kann man ihr dabei helfen, bestimmte Verhaltensweisen zu verstehen und ihre Reaktion anzupassen. Dieses Verständnis bestimmter Mechanismen ermöglicht | | | | | |

| | |
|---|---|
| | den Führungskräften, Talente innerhalb ihrer Abteilung nicht zu übersehen, sodass kompetente Personen wichtige Stellen besetzen können. |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Interner Nachwuchs ist wertvoll. Eine externe Rekrutierung birgt mehr Risiken und ist teurer, als die Anstellung von bereits bekannten Personen, die schon Erfahrungen innerhalb des Staates sammeln konnten. > Das Personal motivieren. Durch die Erstellung von Karriereplänen und das Aufwerfen der Nachwuchsfrage schaffen die Direktionen Perspektiven für ihre Mitarbeitenden, wodurch diese wiederum motiviert sind, sich stärker einzusetzen und ihre Kompetenzen zu erweitern. > Qualifiziertes Personal behalten. Können qualifizierte Personen innerhalb des Staates Herausforderungen annehmen, ist die Gefahr geringer, dass sie weggehen, um bei einem anderen Arbeitgeber nach solchen zu suchen. |

| | |
|----------------------------------|---|
| Massnahme 3.3 | Zugang zu Weiterbildungen für Teilzeitangestellte verbessern |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | <p>Gemäss Verordnung vom 30. Mai 2012 über die Weiterbildung des Staatspersonals werden die Kosten für freiwillige Weiterbildungen des Staates pro rata zum Beschäftigungsgrad der auszubildenden Person übernommen.</p> <p>Der Anspruch auf drei Ausbildungstage pro Jahr ist ebenfalls pro rata zum Beschäftigungsgrad, beträgt jedoch mindestens einen Tag pro Jahr.</p> |
| Empfohlene Massnahme | Den Zugang zu freiwilliger Weiterbildung für Teilzeitangestellte durch Streichung der Kostenübernahme pro rata zum Beschäftigungsgrad der teilzeitangestellten Person (sog. «Proratisierung») verbessern. |
| Zielpublikum | Teilzeitangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.4, 1.5, 2.2, 3.2, 4.3, 5.2 |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | POA |
| Partnerinnen und Partner | - |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Vorgehen zur Änderung der Verordnung über die Weiterbildung > Dem Staatsrat den Vorschlag zur Abschwächung der Auswirkungen der «Proratisierung» der Kostenübernahme von Weiterbildungen vorlegen > Dauer des Vorgehens zur Änderung der Verordnung durch den Staatsrat |

| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
|--|--|---------------------------|--------------|--------------|--|--|
| 2017 | POA | 0.2 VZÄ während 6 Monaten | 11000 | | | |
| Total | POA | | 11000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Drei Tage Weiterbildung für das gesamte Staatspersonal ist ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Teilzeitarbeitenden und spornt das Personal an, seine Kompetenzen zu erweitern. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Die Kompetenzen des Personals erweitern. Beim Staat arbeiten viele Personen Teilzeit. Dies heisst nicht, dass diese Personen keine beruflichen Ambitionen oder keine Motivation haben, und auch nicht, dass sie keine Verantwortung oder wichtige Zuständigkeiten übernehmen können. Ihnen nur bedingt interessante Weiterbildungsangebote zu machen hindert sie daran, ihre Kompetenzen und Kenntnisse zu erweitern. Der Staat verbaut sich somit die Chance auf viel Potential von qualifizierten Personen. > Variierende Teilzeitarbeit. Der Beschäftigungsgrad einer Person ändert sich im Laufe ihres Lebens, oftmals steht er im Zusammenhang mit den familiären Pflichten. Werden die Kompetenzen junger Eltern nicht gefördert – zumal diese oftmals weder die Mittel noch die Zeit dazu haben, sich neben der Arbeit weiterzubilden – verpasst man das erhebliche Potential von qualifizierten Personen. | | | | | |

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: Nachwuchs in allen Fachbereichen

Die Geschlechtersegregation im Beruf ist in der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern am stärksten ausgeprägt.¹⁵ Nur 1 % der Jungen üben einen geschlechtsunspezifischen Beruf aus. Somit wählen Mädchen ihren Beruf aus drei verschiedenen Bereichen, insbesondere dem Gesundheits-, Sozial- und Erziehungsbereich; Jungen hingegen wählen aus über 100 Berufen und bevorzugen dabei Mathematik, Naturwissenschaften, Informatik und Technik.¹⁶

Gleichzeitig ist der Fachkräftemangel in der Schweiz paradoxerweise besonders prekär. Diese Auswirkungen sind auch in der Kantonsverwaltung zu spüren. Gemäss den Vorgesetzten fehlt der weibliche (oder je nach Sektor auch männliche) Nachwuchs in bestimmten Bereichen. Diese Problematik belastet den Nachwuchs im Allgemeinen und betrifft auch gewisse spezifische Bereiche, denen es an kompetentem Personal fehlt.

¹⁵ SNF, Medienmitteilung, 20. August 2013: www.nfp60.ch; Rubrik Projekte und Ergebnisse / Cluster 2: Bildung + Karriere / Projekt Maihofer

¹⁶ Vgl. Kapitel 4.1, «Berufswahl»

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| Massnahme 3.4 | <i>In Aktionen der Nachwuchsförderung den Gleichstellungsaspekt einbeziehen und die Teilnahme der Ämter und Dienste an Aktionen wie «Nationaler Zukunftstag» und «Start – Forum der Berufe» fördern</i> | | | | | |
| Beschreibung | | | | | | |
| Momentane Situation | Einige Ämter der Kantonsverwaltung nehmen an «Nationaler Zukunftstag» und «Start – Forum der Berufe» teil – Aktionen zur Eröffnung neuer Perspektiven für Jugendliche vor ihrer Berufswahl. | | | | | |
| Empfohlene Massnahme | Die Direktionen und Einheiten unterstützen die Teilnahme ihrer Ämter bei der Nachwuchsförderung. Informationen und gute Verfahrenspraktiken zur Förderung des Nachwuchses in ihrem Bereich werden im PGKV-Intranet und im HR-Handbuch integriert. | | | | | |
| Zielpublikum | Vorgesetzte | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.1, 1.2, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 6.1, 6.4, 6.5, 6.6 | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | GFB, Direktionen | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Informationen und gute Verfahrenspraktiken erarbeiten. Diese im Intranet und im HR-Handbuch integrieren > Direktionen über die Massnahmen und guten Verfahrenspraktiken informieren (GFB) > Ämter motivieren (Direktionen) | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | | |
| 2017 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | | |
| 2018 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | | |
| 2019 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | | |
| Total | GFB | | 17600 | | | |

| Argumente | |
|--|--|
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="475 342 1473 555">> Neue Perspektiven für Mädchen und Jungen. Der Nachwuchsmangel in einigen Fachbereichen verlangt aufwändige Arbeiten. Durch die sichere Förderung eines Fachbereichs bei den Jugendlichen kann das Interesse geweckt und das Image des Berufs bei Bedarf verbessert werden. Dies kommt ausserdem der «horizontalen» Geschlechterdurchmischung zugute, also der Vertretung von Frauen und Männern in allen Fachbereichen. <li data-bbox="475 566 1473 813">> Geschlechterdurchmischung fördern. Als typisch weiblich oder männlich angesehene Berufe sind weniger attraktiv für Jugendliche des jeweils anderen Geschlechts. Werden die Jugendlichen dazu ermuntert, ihre Vorurteile zu überwinden, kann nicht nur ein zukünftiger Personalmangel eingeschränkt werden, sondern auch der Beruf für die Jugendlichen im Allgemeinen attraktiver gemacht werden. Dies hilft auch, die Attraktivität des Staates als Arbeitgeber zu steigern. |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="475 835 1473 1001">> Vorarbeit leisten. Der Staat hat zwar eine Vielzahl an spezifischen und interessanten Berufen zu bieten, jedoch sind diese bei den Jugendlichen nicht genug bekannt. Werden sie zum Zeitpunkt der Wahl der Lehre oder des Studiums auf bestimmte Bereiche hingewiesen, kann die Nachfolge gesichert und ein Personalmangel in bestimmten Sektoren vermieden werden. |

Strategisches Ziel Nr. 4

- > Der Staat Freiburg leistet seinen Kadermitarbeitenden konkrete Unterstützung für die Anwendung von flexiblen Arbeitszeitmodellen.

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: Kaderstellen so definieren, damit Berufs- und Familienleben vereinbart werden können

Die Frage der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben kam in allen Direktionen bei den PGKV-Austauschsitzungen einmal zur Sprache, dies insbesondere im Zusammenhang mit den verantwortungsvollen Posten. Die Organisation, die es braucht, um dieser Realität zu entsprechen, stellt eine Herausforderung dar.

| | |
|----------------------|--|
| <i>Massnahme 4.1</i> | <i>Vorgesetzte ausbilden, damit sie Hilfestellungen bei der Vereinbarkeit von Verantwortung, Teilzeitarbeit und Abwesenheiten aufgrund von Mutterschaft leisten können</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Kein spezifischer Kurs im Weiterbildungsprogramm des Staates. Einige Aspekte werden im Kurs «Gesetzgebung des Staatspersonals» (Kurs für Kadermitarbeitende) behandelt. |
| Empfohlene Massnahme | <p>Vorgesetzte ausbilden, damit sie Hilfestellungen bei der Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen, Teilzeitarbeit und Lebensveränderungen aufgrund von Mutterschaft oder Vaterschaft leisten können.</p> <p>Es wird ein Management-Kurs ins Weiterbildungsprogramm des Staates aufgenommen. Dieser Kurs ist obligatorisch für neu angestellte Vorgesetzte. Im Rahmen der verfügbaren Plätze können alle Personen, die Staatspersonal anstellen und zum Weiterbildungsprogramm zugelassen sind, an diesem Kurs teilnehmen.</p> <p>Um sicherzustellen, dass sich die bereits angestellten Personen weiterbilden, organisieren die Direktionen einen halbtägigen Kurs für die Amtsvorsteher/innen und für jeweils eine (zu bezeichnende) Person pro Amt. Grundlage dieser Weiterbildung bietet der Kurs über die Personalrekrutierung, angeboten wird er vom POA.</p> <p>Der Inhalt wird unter Berücksichtigung bestehender Grundlagen und Instrumente ausgearbeitet. Das GFB sorgt dafür, dass die Fragen der Gleichstellung berücksichtigt werden.</p> |
| Zielpublikum | <p>Kurs im Rahmen des Weiterbildungsprogrammes: Offen für alle Vorgesetzten, obligatorisch für neu angestellte Amtsvorsteher/innen.</p> <p>Kurse, die von den Direktionen angeboten werden: Obligatorisch für die Amtsvorsteher/innen und für jeweils eine (noch zu bezeichnende) Person pro Amt.</p> <p>Dem Staat administrativ zugewiesene Einheiten oder der obligatorische Unterricht können den Kurs bzw. die gesamte Weiterbildung, die im Rahmen des PGKV ausgearbeitet wurde, oder noch einen Teil davon nach Wunsch in ihr</p> |

| | | | | | |
|--|--|-------------------------------|--------------|---------------------|--|
| | Weiterbildungsprogramm aufnehmen. | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.5, 2.2, 3.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.3 | | | | |
| Umsetzung | | | | | |
| Verantwortlichkeit | POA | | | | |
| Partnerinnen und Partner | GFB (für Fragen zur Gleichstellung) | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Ausbildungskonzept erarbeiten > Ausbildung umsetzen > Ausbildung bewerten | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | |
| 2016 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | |
| 2017 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | |
| 2018 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | |
| 2019 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | |
| Total | GFB | | 17600 | | |
| Argumente | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Die Leitung von gemischten Teams mit variablen Beschäftigungsgraden ist komplex und wird immer häufiger; dies verlangt Kenntnisse zu den vom Staat angebotenen Möglichkeiten und den Führungsmethoden. Wenn sich die Vorgesetzten für diese Herausforderungen «bereit» fühlen, können sie die Anfragen ihrer Mitarbeitenden für mehr Flexibilität besser handhaben und ein motivierendes Arbeitsumfeld innerhalb des Teams gewährleisten. | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Das Personal an sich binden. Bestimmte Ereignisse im Leben gehören zum Alltag eines Teams dazu. Die passenden Antworten darauf zu finden fördert die Bindung der Personen, die der Arbeit für eine bestimmte Zeit fernbleiben müssen oder ihr Arbeitspensum anpassen müssen. Dadurch bleiben ihre Kompetenzen und ihre Erfahrung dem Staat mittelfristig erhalten. > Gut organisieren. Auch das Team profitiert von einer guten Organisation, die ein Abschieben der Arbeit auf die Kolleginnen und Kollegen verhindert. > Stress einschränken. Die vorgesetzten erhalten Unterstützung bei der komplexen Organisation der Arbeitsrhythmen der Teams und wenn sie sich mit bestimmten Ereignissen im Leben auseinandersetzen müssen. Dadurch kann | | | | |

| | |
|--|--|
| | vorzeitig auf bestimmte Situationen eingewirkt werden, diese können «normalisiert» werden und der Stress, den sie auslösen, kann eingeschränkt werden. |
|--|--|

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: dem Staatspersonal mehr Flexibilität anbieten

Trotz der Tatsache, dass es bereits jetzt interessante flexible Arbeitszeitmodelle innerhalb der Kantonsverwaltung gibt, scheint der Eindruck bei den Mitarbeitenden ganz anders zu sein. Beim Austausch mit den Akteurinnen und Akteuren war mehr Flexibilität eines der am meisten geäusserten Anliegen. Die Arbeitsgruppe hat daraufhin den Unterschied zwischen der Wahrnehmung und der Potenzialität der aktuellen Regeln untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass die verschiedenen Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit weder bei den Mitarbeitenden noch bei den Vorgesetzten sehr bekannt sind.

| | |
|--|---|
| Massnahme 4.2 | <i>Bei den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden die Information zu den Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten innerhalb des Staates verstärken</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Die Informationen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit findet man auf der Website des POA. Die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit werden wenig genutzt. |
| Empfohlene Massnahme | Die bereits bestehenden Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit (variable Arbeitszeiten, Möglichkeit für Vereinbarungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit) vorstellen. Diese Information wird bei der Ausbildung der Vorgesetzten (4.1) und den Elternworkshops (5.2) abgegeben, wird auf der Intranetseite des PGKV verfügbar sein und ins für alle Vorgesetzten zugängliche HR-Handbuch integriert. |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | Durch Förderung des bereits bestehenden Wissens bei den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden können diese Personen verstärkt davon profitieren. Dies wird die Kantonsverwaltung für die Vereinbarkeit von Familien-/Privatleben und Berufsleben attraktiver machen. |
| Zielpublikum | Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.5, 2.2, 4.1, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3 |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | POA |
| Partnerinnen | |

| | | | | | | |
|--|---|---------------------------|-------|---------------------|--|--|
| und Partner | | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Zusammenfassung der aktuellen Flexibilisierungsmöglichkeiten innerhalb der Kantonsverwaltung verfassen > Diese ins HR-Handbuch und in die Ausbildung für Vorgesetzte integrieren und für die Elternworkshops anpassen | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | POA | 0.2 VZÄ während 6 Monaten | 11000 | | | |
| Total | POA | 11000 | | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten ist je nach Zeitpunkt unterschiedlich. Kann das Personal problemlos auf Informationen im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit innerhalb des Staates zugreifen, können gegebenenfalls pragmatische und nützliche Lösungen gefunden werden. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Bereits bestehende Massnahmen berücksichtigen. Durch eine Überarbeitung der Kommunikation und eine Kontextualisierung der bereits bestehenden Dispositive kann die Umsetzung von bereits ausgearbeiteten, jedoch noch unausgelasteten Massnahmen gefördert werden. Dadurch kommt die Investition der zur Ausarbeitung dieses Dispositivs erforderlichen Ressourcen konkret dem Personal der Kantonsverwaltung zugute und knüpft ohne zusätzliche Kosten zu verursachen an den PGKV an. > Sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Solche Informationen sorgen für mehr Sichtbarkeit und werten die attraktiven Bestimmungen, die innerhalb der Kantonsverwaltung angeboten werden, auf. | | | | | |

| | |
|----------------------|--|
| Massnahme 4.3 | Heimarbeit fördern |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Ein Entwurf für eine Richtlinie zur Heimarbeit wurde in der Verwaltung in Vernehmlassung gegeben (bis 17. Oktober 2014). Die definitive Version muss vom Staatsrat genehmigt werden. |
| Empfohlene Massnahme | Die Vorgesetzten und Mitarbeitenden zur Möglichkeit für Heimarbeit innert der Kantonsverwaltung informieren und sie dabei unterstützen. Diese Information wird bei der Ausbildung der Vorgesetzten (4.1) und den Elternworkshops (5.2) abgegeben, wird auf der Intranetseite des PGKV verfügbar sein und ins für alle Vorgesetzten |

| | | | | | | |
|--|---|---------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| | zugänglich HR-Handbuch integriert. | | | | | |
| Zielpublikum | Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.2, 5.3 | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | POA | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | - | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Zusammenfassung der aktuellen Flexibilisierungsmöglichkeiten beim Staat verfassen > Diese in das HR-Handbuch, in die Ausbildung für Vorgesetzte, in die Elternworkshops und auf der PGKV-Intranetseite integrieren | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | POA | 0.2 VZÄ während 6 Monaten | 11000 | | | |
| Total | POA | | 11000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die Vereinbarkeit Familien-/Privatleben – Berufsleben verbessern. Telearbeit bietet den Mitarbeitenden flexiblere Bedingungen für die Organisation ihres Berufs- und Familienlebens. Ausserdem kann dadurch der Stress aufgrund des Arbeitsweges gesenkt werden. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Steigerung der Produktivität begünstigen. Telearbeit wirkt sich positiv auf die Produktivität aus, sorgt für mehr Flexibilität und senkt die Abwesenheitsquote. > Sich für einen nachhaltigen Umgang mit der Mobilität innerhalb der Kantonsverwaltung einsetzen. Diese Massnahme sorgt dafür, dass sich die Mitarbeitenden weniger fortbewegen, was sich wiederum positiv auf die Mobilität auswirkt. > Sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Informationen verleihen neuen Arbeitsbedingungen, die ein moderner Arbeitgeber anbietet, mehr Sichtbarkeit. | | | | | |

Strategisches Ziel Nr. 5

- > Der Staat Freiburg unterstützt seine Mitarbeitenden bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von familiären/privaten Verpflichtungen und der Entwicklung ihrer beruflichen Karrieren.

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: Eltern bei der Betreuung der Kinder unterstützen

Das Anliegen, das bei den verschiedenen Austauschitzungen mit den Akteurinnen und Akteuren im Zusammenhang mit der Gleichstellung in der Kantonsverwaltung am häufigsten geäußert wurde, war die Betreuung der Kinder. Dieses Anliegen wurde nicht nur von jungen Eltern hervorgebracht, sondern auch von Personen mit älteren oder erwachsenen Kindern, die sich insbesondere für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine verbesserte Situation wünschen. Viele Vorgesetzte haben betont, dass es Eltern besser zu unterstützen gilt, damit sie einen interessanten beruflichen Einsatz leisten können.

| <i>Massnahme 5.1</i> | <i>Dienst für die Notfallbetreuung von Kindern der Mitarbeitenden anbieten (Rotkäppchen)</i> |
|----------------------------------|--|
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Es gibt momentan keinen allgemeinen Dienst für die Betreuung von Kindern bei Notfällen. Ein Pilotprojekt läuft innerhalb der GSD und der ILFD |
| Empfohlene Massnahme | Eltern mit einem kranken Kind durch einen Dienst für die Notfallbetreuung unterstützen. |
| Zielpublikum | Staatsmitarbeitende mit Kindern (von 0 bis 12 Jahren) |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.2, 5.3 |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | POA |
| Partnerinnen und Partner | GFB |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Einen Richtlinienentwurf für die Nutzung des Dienstes erarbeiten > Das Staatspersonal über die Möglichkeit der Notfallbetreuung informieren |

| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
|--|--|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------|--|---------------|
| | 2017 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monaten | 2000 | | |
| 2017 | POA | 0.05 VZÄ während eines Jahres | 5500 | | | |
| 2018 | | | | Abonnement Rotkäppchen | | 35000 |
| 2019 | | | | Abonnement Rotkäppchen | | 70000 |
| Total | GFB | | 2000 | | | |
| Total | POA | | 5500 | | | |
| Total | | | | Abonnement Rotkäppchen | | 105000 |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Die Notfallbetreuung hilft Eltern bei Krankheit und Unfall der Kinder, familiäre und berufliche Verpflichtungen besser zu vereinbaren. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Bietet man den Eltern eine vertrauenswürdige und professionelle Gegenleistung an, die ihnen Sicherheit gibt, erhöht man die Attraktivität einer beruflichen Anstellung innerhalb der Kantonsverwaltung. Ausserdem kann dadurch der Stress für Eltern und Kinder im Falle einer Krankheit oder eines Unfalls eingeschränkt werden. > Den guten Betrieb des Amtes fördern. Die notfallmässige Bereitstellung eines Hütedienstes ermöglicht den Mitarbeitenden die Teilnahme an wichtigen Sitzungen und die Organisation der Fortsetzung dringender Angelegenheiten. | | | | | |

| | |
|----------------------|---|
| Massnahme 5.2 | <i>Ausbildungsworkshops für (zukünftige) Eltern anbieten und die Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beim Staat aufzeigen</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Momentan gibt es keinen spezifischen Kurs in diesem Bereich. Eltern werden nicht spezifisch über ihre Möglichkeiten bei der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben informiert. |
| Empfohlene Massnahme | Eine Weiterbildung entwickeln, die Information, Ausbildung, Erfahrungsaustausch und Erfahrungsberichte kombiniert. Der Kurs ist Teil des Weiterbildungsprogramms. Die |

| | | | | | | |
|--|---|------------------------------|-------------|---------------------|------------|-------------|
| | Informationen sind ausserdem auf der Intranetseite des PGKV verfügbar. | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | Dieser Kurs ist eine konkrete Hilfestellung bei der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben und gleichzeitig ein starkes Zeichen des Staates als Arbeitgeber gegenüber (zukünftigen) Eltern. | | | | | |
| Zielpublikum | Eltern und zukünftige Eltern | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.2, 5.3 | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | POA | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | GFB | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Schulung/Ausbildung planen > Ausbildung umsetzen > Ausbildung bewerten | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2017 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monaten | 2000 | | | |
| 2017 | POA | 0.1 VZÄ während eines Monats | 1000 | | | |
| 2018 | | | | POA | Kurskosten | 3000 |
| 2019 | | | | POA | Kurskosten | 3000 |
| Total | GFB | | 2000 | | | |
| Total | POA | | 1000 | POA | | 6000 |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staates | <ul style="list-style-type: none"> > Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Dieser Kurs ist eine konkrete Hilfestellung bei der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben und gleichzeitig ein starkes Zeichen des Staates als Arbeitgeber gegenüber (zukünftigen) Eltern. | | | | | |

| | |
|---|--|
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | > Bereits bestehende Massnahmen aufwerten. Durch eine Überarbeitung der Kommunikation und eine Kontextualisierung der bereits bestehenden Dispositive kann die Umsetzung von bereits ausgearbeiteten Massnahmen gefördert werden. Sich als familienfreundlicher Arbeitgeber präsentieren (<i>Family friendly</i>). Durch diese Art von Massnahme werden einerseits die zukünftigen Eltern konkret unterstützt und andererseits bestimmte attraktive Bestimmungen der Kantonsverwaltung sichtbar gemacht. Ihr Standpunkt ist dadurch eindeutig. |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Massnahme 5.3 | <i>Bedürfnisse der Eltern betreffend Mutterschaftsurlaub und der damit zusammenhängenden Vertretung, Vaterschaftsurlaub und mögliche unbezahlte Urlaube oder Reduzierungen des Arbeitspensums der Eltern infolge Geburt eines Kindes durch eine Untersuchung einschätzen</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Bis heute wurde keine Einschätzung zu dieser Thematik vorgenommen. |
| Empfohlene Massnahme | Die Bedürfnisse der Eltern und zukünftigen Eltern betreffend Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub, unbezahlter Urlaub und Reduzierungen des Arbeitspensums der Eltern infolge einer Geburt müssen analysiert werden. Dafür muss ein Fragebogen an das gesamte Staatspersonal gerichtet werden. Die Ergebnisse dieser einmaligen Untersuchung werden die Massnahmen 5.1 und 5.2 angemessen unterstützen. |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | Durch die genauen Kenntnisse der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Eltern aber auch Kolleginnen und Kollegen) können die gängigen Praktiken verbessert und angemessene Informationen und Unterstützungsleistungen angeboten werden. |
| Zielpublikum | Staatspersonal |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.5, 2.1, 2.2, 4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2 |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | GFB |
| Partnerinnen und Partner | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Fragenbogen entwickeln > Den Fragebogen an das Staatspersonal verschicken > Fragebogen auswerten > Die Informationen und Unterstützung im Rahmen der validierten PGKV- |

| Massnahmen anpassen | | | | | | |
|--|--|------------------------------|--------------|--------------|--|--|
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2018 | GFB | 0.1 VZÄ während eines Jahres | 11000 | | | |
| Total | GFB | | 11000 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Durch die genauen Kenntnisse der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Eltern aber auch Kolleginnen und Kollegen) können die gängigen Praktiken verbessert und angemessene Informationen und Unterstützungsleistungen angeboten werden. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Sich als aufmerksamer Arbeitgeber positionieren. Durch eine Analyse der familiären Bedürfnisse der Mitarbeitenden lernt der Arbeitgeber Staat sie besser kennen und macht sein Interesse für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden deutlich. | | | | | |

Rahmenbedingungen (Nr. 6)

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: sich für eine egalitäre und familienfreundliche Kantonsverwaltung einsetzen

Ohne eine egalitäre und familienfreundliche Kultur der Kantonsverwaltung greifen die Massnahmen des PGKV nicht vollständig. Die Integration bestimmter innovativer Praktiken als «alltägliche» Normen vereinfacht die Umsetzung der Dispositive.

| | |
|----------------------------------|--|
| Massnahme 6.1 | <i>Regelmässige Austauschsitzen und Sensibilisierungsaktionen für die Gleichstellung innerhalb der Direktionen und/oder der gesamten Kantonsverwaltung organisieren</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Für die Erarbeitung des PGKV wurde ein partizipatives Vorgehen angewandt. Die Informations- und Austauschsitzen wurden äusserst geschätzt und die Arbeitsgruppe möchte ihre Arbeit auf diesem Weg fortführen. |
| Empfohlene Massnahme | Um die verschiedenen Massnahmen des PGKV zu fördern, werden regelmässige Austauschsitzen und Sensibilisierungsaktionen für die Gleichstellung innerhalb der Direktionen und/oder der gesamten Kantonsverwaltung organisiert. |
| Zielpublikum | Direktionen, Ämter, Fachstellenkonferenz, andere |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | Unterstützung für alle PGKV-Massnahmen |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | GFB |
| Partnerinnen und Partner | - |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Konzept für die Vermittlung der verschiedenen Informationen erarbeiten und für die Frage der Gleichstellung innerhalb der Kantonsverwaltung sensibilisieren > Treffen und Aktionen mit den verschiedenen Direktionen, Einrichtungen und administrativ zugewiesenen Einheiten organisieren |

| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
|--|--|-------------------------------|--------------|--------------|--|--|
| 2017 | GFB | 0.05 VZÄ während eines Jahres | 5500 | | | |
| 2018 | GFB | 0.05 VZÄ während eines Jahres | 5500 | | | |
| 2019 | GFB | 0.05 VZÄ während eines Jahres | 5500 | | | |
| Total | GFB | | 16500 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Gleichstellungsfördernde Unternehmenskultur. Wird eine Organisationskultur gefördert, die sich namentlich für die Gleichstellung und die Familien einsetzt, entstehen mehr Möglichkeiten für die Umsetzung der PGKV-Massnahmen, was wiederum die Umsetzung von dessen Vorteilen begünstigt. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Organisationskultur fördern. Ein solcher Austausch fördert auch die Entwicklung einer offenen und dynamischen Organisationskultur innerhalb der Kantonsverwaltung, was wiederum für bessere Synergien zwischen den Personen oder den Ämtern sorgt. | | | | | |

| | |
|------------------------|---|
| Massnahme 6.2 | <i>Instrument zur Einschätzung, wie das Personal eines Organismus die beruflichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern wahrnimmt</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Ein kostenfreies Online-Tool wird angeboten, damit die Bedürfnisse eines Unternehmens oder einer Verwaltung bei der Gleichstellung von Frau und Mann bewertet werden können. Es ist auf qualitative Aspekte ausgerichtet (die anhand von Statistiken schwierig messbar sind), welche die Fragen der Gleichstellung beeinflussen, wie Motivation, das Erlebte bei der Arbeit, von den Mitarbeitenden übertragene Vorstellungen und Stereotypen. Das Tool ist zusätzlich zu den gesetzlichen Bestimmungen, bestehenden Reglementen und Massnahmen anzuwenden. Es wurde von der Einheit öffentliches Management und Verwaltung der menschlichen Ressourcen des Hochschulinstituts für öffentliche Verwaltung (IDHEAP) entwickelt und kürzlich aufgeschaltet. |
| Empfohlene Massnahme | Die Ämter und Direktionen zur Verwendung des Tools «Pro-égalité» ermutigen, um die nicht-quantitativen Aspekte der Gleichstellungsfrage in den Teams oder Direktionen zu messen. |
| Erwartete Auswirkungen | Das Tool zeigt die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei der Gleichstellung auf und ermöglicht die Identifizierung von Verbesserungsaktionen |

| | | | | | |
|--|---|-------------------------------|--------------|---------------------|--|
| auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | basierend auf den alltäglichen Berufspraktiken. Ausserdem können die Vorgesetzten dank dem Tool ausgebildet und begleitet werden, sowohl bei der Förderung der Gleichstellung als auch bei der Modernisierung der Arbeitsprozesse. Somit ist das Tool eine Ergänzung zu den verschiedenen Massnahmen des PGKV. | | | | |
| Zielpublikum | Direktionen, Vorgesetzte, HR-Verantwortliche | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit den Massnahmen 1.1, 1.3, 1.5, 2.1, 2.2, 3.1, 3.3, 4.1, 4.2, 5.2, 5.3, 6.1, 6.4, 6.5, 6.6 | | | | |
| Umsetzung | | | | | |
| Verantwortlichkeit | GFB | | | | |
| Partnerinnen und Partner | Direktionen, Fachstellen | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Direktionen und Fachstellen über die Existenz und die Anwendung des Tools informieren > Die Verwendung des Tools bei den Sensibilisierungssitzungen (Massnahme 6.1) und via Intranetseite des PGKV (Massnahme 6.4) fördern > Feedbacks evaluieren und die Informationen in die Evaluierung des PGKV einfliessen lassen (Massnahmen 6.5 und 6.6) | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | |
| 2017 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | |
| 2018 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | |
| 2019 | GFB | 0.04 VZÄ während eines Jahres | 4400 | | |
| Total | GFB | | 13200 | | |
| Argumente | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Auch die «soft facts» kennen. Das Tool zeigt die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden bei der Gleichstellung auf und ermöglicht die Identifizierung von Verbesserungsaktionen basierend auf den alltäglichen Berufspraktiken. > Sich an bewährten Verhaltensweisen orientieren. Die Vorgesetzten können dank dem Tool ausgebildet und begleitet werden, sowohl bei der Förderung der Gleichstellung als auch bei der Modernisierung der Arbeitsprozesse. | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser | <ul style="list-style-type: none"> > Sich auf die Erfahrungen der Ämter des Staates Freiburg stützen. Hier handelt es sich um ein Tool, das von Wissenschaftlern ausgearbeitet wurde, wobei sich diese insbesondere auf Fokusgruppen innerhalb der Ämter der Freiburger Kantonsverwaltung gestützt haben. Eine positive Dynamik fördern. Wird man | | | | |

| | |
|-------------|--|
| Investition | sich bestimmten alltäglichen Abläufen bewusst, kann das Arbeitsumfeld verbessert und die Teamdynamik über den Rahmen der Gleichstellung von Frau und Mann hinaus gefördert werden. |
|-------------|--|

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: die strategischen Ziele und Massnahmen des Gleichstellungsplans kennen

Mehrere Kommunikationsmassnahmen sind geplant, um die verschiedenen Informationen für alle zugänglich zu machen und die Gesamtheit der PGKV-Massnahmen zu unterstützen. Ziel ist in erster Linie, den Zugriff auf die Informationen und die guten Verfahrenspraktiken zu vereinfachen. Dabei geht es auch darum, das Staatspersonal für die Herausforderung der Gleichstellung und die praktische Unterstützung im Rahmen des PGKV zu sensibilisieren.

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|---------------------------|--------------|---------------------|--|--|
| Massnahme 6.3 | <i>Broschüre erstellen, auf welcher der Staatsrat den Plan für die Gleichstellung von Frau und Mann in der kantonalen Verwaltung präsentiert</i> | | | | | |
| Beschreibung | | | | | | |
| Momentane Situation | - | | | | | |
| Empfohlene Massnahme | Vom Staatsrat verfasste Broschüre mit den wichtigsten Informationen des PGKV erstellen. | | | | | |
| Zielpublikum | Staatspersonal, externes Publikum | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit allen anderen PGKV-Massnahmen | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | GFB | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | - | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Broschüre erstellen > Broschüre innerhalb der Kantonsverwaltung verteilen | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monaten | 2000 | | | |
| | GFB | Grafik und Druck | 10000 | | | |
| Total | GFB | | 12000 | | | |

| Argumente | |
|--|--|
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die Politik des Staatsrates in Sachen Gleichstellung und Unterstützung der Familie erläutern. Der Staatsrat kommuniziert aktiv mit dem Staatspersonal und beweist, dass er sich für die Gleichstellung und die Familien einsetzt und die Bemühungen des Personals zu schätzen weiss. > Die Politik zur Förderung der Gleichstellung und der Familien vorstellen, namentlich bei den anderen öffentlichen Stellen und den privaten Unternehmen des Kantons Freiburg. |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Durch die konkrete Umsetzung der verfassungsrechtlichen Forderung der Gleichbehandlung von Frau und Mann präsentiert sich der Staatsrat auch vor seinem Personal als moderner und attraktiver Arbeitgeber. |

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------|-------------|---------------------|--|--|
| Massnahme 6.4 | <i>Intranetseite zur Information und Sensibilisierung für die Thematik erstellen und verschiedene Instrumente und gute Verfahrenspraktiken anbieten</i> | | | | | |
| Beschreibung | | | | | | |
| Momentane Situation | - | | | | | |
| Empfohlene Massnahme | Zentralisierte Plattform für Informationen, gute Verfahrenspraktiken, Instrumente und Ausbildungen in Zusammenhang mit der Gleichstellung in der Kantonsverwaltung zur Verfügung stellen. | | | | | |
| Zielpublikum | Staatspersonal | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit allen anderen PGKV-Massnahmen | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | GFB | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | POA | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Konzept für die Intranetseite erarbeiten > Konzept umsetzen > Intranetseite bei den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden promoten | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monaten | 2000 | | | |
| Total | GFB | | 2000 | | | |

| Argumente | |
|--|---|
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | > Informationen leicht zugänglich machen. Die verschiedenen Informationen, Verfahrenspraktiken, Instrumente und Ausbildungen des PGKV sichtbar machen und dafür sorgen, dass das gesamte Personal sie kennt und im Bedarfsfall problemlos darauf zugreifen kann, damit die Massnahmen ihre Wirkung entfalten können. |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | > Bereits bestehende Massnahmen aufwerten. Eine leicht zugängliche Kommunikation und die Kontextualisierung der bereits bestehenden Dispositive kann die Umsetzung von zum Teil bereits ausgearbeiteten, jedoch noch unausgelasteten Massnahmen fördern. Dadurch kommt die Investition der zur Ausarbeitung dieses Dispositivs erforderlichen Ressourcen konkret dem Personal der Kantonsverwaltung zugute. |

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: Situation der Gleichstellung innerhalb des Staates kennen

Ein Evaluierungsbericht mit statistischen Analysen der Gleichstellung in der kantonalen Verwaltung und einer Bewertung der Massnahmen des PGKV wird regelmässig veröffentlicht.

| | |
|---|---|
| <i>Massnahme 6.5</i> | <i>Situation der Gleichstellung und Performance der Massnahmen regelmässig evaluieren und erzielte Fortschritte kommunizieren und Empfehlungen zur laufenden Verbesserung der Umsetzung des Gleichstellungsplans formulieren</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | In den Jahren 2001 und 2010 wurde die Gleichstellungssituation in der Kantonsverwaltung statistisch analysiert. |
| Empfohlene Massnahme | Die Situation der Gleichstellung innerhalb der Kantonsverwaltung systematisch und regelmässig analysieren. ¹⁷¹⁸ |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwalt | Ein aktualisiertes Bild der Gleichstellungssituation innerhalb der Kantonsverwaltung zur Förderung der Transparenz und als Denkanstoss zur Verfügung stellen. Die aktuelle Situation ist bekannt und Anpassungen der Massnahmen oder zusätzliche Bedürfnisse können auf dieser Grundlage diskutiert werden. Regelmässig einen Evaluierungsbericht basierend auf einer statistischen Analyse der Gleichstellungssituation verfassen und veröffentlichen, um die Fortschritte zu |

¹⁷ Informationen zu Ausbildungsstand und absolvierten Weiterbildungen der Mitarbeitenden der Kantonsverwaltung werden nicht elektronisch erfasst. Diese Informationslücke erschwert die systematische Bewertung der Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern.

¹⁸ Um die verschiedenen Massnahmen in Zusammenhang mit der HR-Thematik zu analysieren, müssten auch bestimmte Informationen aus ProRecrute analysiert werden können.

| | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------|---------------------|--------------------------|--------------|
| ung | kommunizieren und Empfehlungen zur laufenden Verbesserung der Umsetzung des Gleichstellungsplans zu formulieren. | | | | | |
| Zielpublikum | Staatsrat, Staatspersonal, Öffentlichkeit | | | | | |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit allen anderen PGKV-Massnahmen | | | | | |
| Umsetzung | | | | | | |
| Verantwortlichkeit | GFB | | | | | |
| Partnerinnen und Partner | POA | | | | | |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Indikatoren analysieren > Ergebnisse analysieren und aufzeigen > Massnahmen basierend auf den Ergebnissen der statistischen Analyse bewerten > Ergänzende Auskünfte verlangen > Evaluierungsbericht verfassen/aktualisieren | | | | | |
| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
| 2016 | GFB | Grafik und Druck | 10000 | | | |
| 2019 | GFB | 0.1 VZÄ während 2 Monate | 2000 | GFB | 0.5 VZÄ während 3 Monate | 13750 |
| 2019 | GFB | Grafik und Druck | 10000 | | | |
| Total | GFB | | 22000 | | | 13750 |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staates | <ul style="list-style-type: none"> > Transparenz gegen Innen und Aussen. Ein aktualisiertes Bild der Gleichstellungssituation innerhalb der Kantonsverwaltung zur Förderung der Transparenz und als Denkanstoss zur Verfügung stellen. > Die bewährten Verhaltensweisen identifizieren. Durch den Evaluierungsbericht können die Fortschritte und Anpassungen der Massnahmen kommuniziert und die guten Verfahrenspraktiken innerhalb der Kantonsverwaltung angewandt werden. | | | | | |
| Einsparungen und/oder Mehrwert dieser Investition | <ul style="list-style-type: none"> > Die Fakten kennen. Die Analyse der Gleichstellung innerhalb der Kantonsverwaltung ermöglicht auch, sich den organisatorischen und betrieblichen Gegebenheiten des Staates sowie des Personals bewusst zu werden. | | | | | |

Bedürfnis der Akteurinnen und Akteure: die Kommunikation und Koordination zwischen den verschiedenen, vom PGKV betroffenen Einheiten sicherstellen

Zur Gewährleistung der guten Funktionsweise des Aktionsplans und der Massnahmen schlägt die Arbeitsgruppe vor, die entsprechenden Verantwortlichkeiten während der Umsetzung und der Dauer der Massnahmen zu klären.

| | |
|--|---|
| Massnahme 6.6 | <i>Die Verantwortlichen der Fachstellen sind die Kontaktpersonen für die Gleichstellung innerhalb der Direktionen, Einrichtungen und administrativ zugewiesenen Einheiten</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | - |
| Empfohlene Massnahme | Die HR-Verantwortlichen der Fachstellen sind die Kontaktpersonen für die Gleichstellung innerhalb der Direktionen, Einrichtungen und administrativ zugewiesenen Einheiten. Sie verbreiten die Informationen zum PGKV in ihren entsprechenden Einheiten und stellen den Kontakt zum GFB bei Fragen oder anderen Bedürfnissen sicher. Das GFB präsentiert wenn möglich einmal pro Legislaturperiode in der Fachstellenkonferenz Themen oder Massnahmen des PGKV. |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | Kontaktperson für jede Fachstelle definieren, welche die wirksame Kommunikation und den Austausch zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie dem GFB und dem POA gewährleistet. |
| Zielpublikum | Vorgesetzte und Mitarbeitende der Fachstellen |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit allen anderen PGKV-Massnahmen |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | Fachstellen |
| Partnerinnen und Partner | GFB, POA |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Informationen zum PGKV innerhalb der Fachstelle übermitteln > Bei Fragen oder anderen Bedürfnissen zum PGKV Kontakt mit dem GFB aufnehmen |

| Argumente | |
|--|---|
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Für eine klare und gezielte Kommunikation. Wird eine Kontaktperson pro (Verwaltungs-)Einheit bestimmt, fördert dies die Wirksamkeit der Kommunikation zwischen dem PGKV (GFB/POA) und den Ämtern. Ausserdem kann so ein Austausch innerhalb der Direktionen/(Verwaltungs-)Einheiten in die Wege geleitet werden. > Im Sinne eines partizipativen und nachhaltigen Vorgehens weitermachen. Personen bestimmen, welche als Mittelspersonen und Schnittstellen zwischen den Direktionen und den Verantwortlichen des PGKV-Projektes tätig sind; dadurch wird die Nähe zur konkreten Realität in den Direktionen und den Verwaltungseinheiten sowie ein offenes Ohr für diese gewährleistet. |

| Massnahme 6.7 | <i>Das GFB ist die Koordinationseinheit und das Kontaktorgan für den PGKV</i> |
|--|---|
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Das GFB hat die Leitung des Projekts PGKV inne und organisiert die Sitzungen der Arbeitsgruppe. |
| Empfohlene Massnahme | Das GFB koordiniert weiterhin die Informationen zum PGKV und steht als Kontakteinheit für alle Fragen und Bedürfnisse zum Thema zur Verfügung. |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung in der Kantonsverwaltung | Die Definition einer Koordinationseinheit und eines Kontaktorgans ist eine Grundbedingung für den PGKV und die Wirksamkeit seiner Massnahmen. |
| Zielpublikum | Fachstellen, POA |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit allen anderen PGKV-Massnahmen |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | GFB |
| Partnerinnen und Partner | Fachstellen, POA |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Intranetseite zum PGKV aktualisieren > Die Fachstellen regelmässig über die Aktualitäten zum PGKV informieren > Auf Fragen und andere Bedürfnisse zum PGKV antworten |

| Kosten | Aus bestehendem Budget | | | Zusatzantrag | | |
|--|--|-------------------------------|-------------|--------------|--|--|
| 2017 | GFB | 0.02 VZÄ während eines Jahres | 2200 | | | |
| 2018 | GFB | 0.02 VZÄ während eines Jahres | 2200 | | | |
| 2019 | GFB | 0.02 VZÄ während eines Jahres | 2200 | | | |
| Total | GFB | | 6600 | | | |
| Argumente | | | | | | |
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"> > Die Umsetzung koordinieren. Die Definition einer Koordinationseinheit und eines Kontaktorgans ist eine Grundbedingung für den PGKV und die Wirksamkeit seiner Massnahmen. | | | | | |

| | |
|----------------------------------|--|
| Massnahme 6.8 | <i>In seiner Funktion als zentrale Stelle gemäss Artikel 12 StPG unterstützt das POA die Umsetzung der PGKV-Massnahmen</i> |
| Beschreibung | |
| Momentane Situation | Das POA wirkt in seiner Funktion als zentrale Stelle gemäss Artikel 12 StPG am PGKV mit und ist durch verschiedene angebotene Massnahmen involviert und betroffen. |
| Empfohlene Massnahme | Das POA setzt die ihn betreffenden Massnahmen um und gewährleistet, dass die von ihm vorgeschlagenen Massnahmen und Instrumente den Zielen des PGKV entsprechen. |
| Zielpublikum | Vorgesetzte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Verbindung zu anderen Massnahmen | In Verbindung mit allen anderen PGKV-Massnahmen |
| Umsetzung | |
| Verantwortlichkeit | POA |
| Partnerinnen und Partner | GFB, Fachstellen |
| Aufgaben | <ul style="list-style-type: none"> > Die PGKV-Massnahmen unter seiner Verantwortung umsetzen > Bewerten, ob die neu umgesetzten Instrumente und Massnahmen den Zielen des PGKV entsprechen |

| Argumente | |
|--|--|
| Erwartete Auswirkungen auf die Gleichstellung innerhalb des Staats | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="475 342 1481 521">> Die spezifischen Erfahrungen des POA nutzen. Um zu gewährleisten, dass die PGKV-Massnahmen umgesetzt werden, muss das POA für die effektive Umsetzung mehrerer Massnahmen bezeichnet werden. Als zentraler Dienst und Experte in Sachen Personalwesen spielt das POA in der Tat eine wichtige Rolle bei der Umsetzung dieses neuartigen Projektes. |

4. Theoretische Überlegungen: Ansätze von Unternehmen und Verwaltungen für die Verbesserung der internen Gleichstellungssituation

In diesem Kapitel werden dem interessierten Publikum einige wissenschaftliche Errungenschaften bei der Gleichstellungsfrage innerhalb von Unternehmen und Verwaltungen vorgestellt. Damit kann erläutert werden, welche Ansätze den Unternehmen und Verwaltungen zur Förderung der internen Gleichstellung zur Verfügung stehen. Dies ergänzt ausserdem die Informationen im Zusammenhang mit dem von der Arbeitsgruppe vorgeschlagenen Aktionsplan.

Die Funktionsweise jedes Unternehmens und jeder Verwaltung ist einzigartig und hängt von verschiedenen Faktoren wie Tätigkeitsbereich, Grösse, Geschichte, Vision u. Ä. ab. Es gibt also kein Patentrezept, das für alle Unternehmen oder Verwaltungen funktioniert – ganz im Gegenteil: **Die Ansätze sind lediglich Möglichkeiten.** Die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden müssen bewerten, ob diese Ansätze auf ihre Situation passen.

4.1. Ansätze der Unternehmen / Verwaltungen im Hinblick auf externe Faktoren

Die Gleichstellung in Unternehmen und Verwaltungen ist eine komplexe Fragestellung, die von vielen Faktoren beeinflusst wird. Angesichts dieser Herausforderung und Komplexität haben die Vorgesetzten die Tendenz, nach externen Ansätzen zu suchen:¹⁹ in der Familie, in der Schule, der Politik oder sogar in der Gesellschaft ganz allgemein. All diese Instanzen spielen bei der Verbesserung der Gleichstellung in der Gesellschaft sowie auch in Unternehmen oder Verwaltungen eine wichtige Rolle; doch auch innerhalb der Unternehmen gibt es Ansätze, die nicht zu unterschätzen sind.

In diesem Sinn behandeln wir nachfolgend die Faktoren, die häufig als «externe Faktoren» eingestuft werden, und die Möglichkeiten, wie Unternehmen und Verwaltungen ihnen begegnen können.

Beschäftigungsgrad

«Wir würden gerne Frauen beschäftigen – doch sie möchten immer nur Teilzeit arbeiten, oft zu kleinen Arbeitspensen, für die wir keine Verantwortlichkeiten übertragen können.» Unternehmen und Verwaltungen haben beobachtet, dass sich hauptsächlich Frauen auf Stellen bewerben, die auf Teilzeitbasis ausgeschrieben werden; vor allem, wenn der Beschäftigungsgrad 50 % oder weniger beträgt.

Über drei Viertel der in der Schweiz lebenden Frauen mit Kindern unter 15 Jahren üben eine Berufstätigkeit aus. Dennoch arbeiten viele dieser Mütter Teilzeit, oft mit niedrigen Arbeitspensen; lediglich 13 % sind vollzeitbeschäftigt. Umgekehrt hat die Mehrheit der Väter (89 %) eine Vollzeitanstellung.²⁰

¹⁹ Beobachtungen des GFB während der Erarbeitung des PGKV und der Teilnahme an Symposien, Beobachtungen des NFP 60: Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert? Schlussbericht*. Verfügbar unter: www.satw.ch; Veranstaltungen / Nachwuchsförderung (22. August 2014)

²⁰ Felfe, Christina / Iten, Rolf / Michael Lechner / Schwab, Stephanie / Stern, Susanne / Thiemann, Petra (2013): *Gleichstellung der Geschlechter: Welche Rolle spielt die familienergänzende Kinderbetreuung?* Verfügbar unter: www.npr60.ch; Projekte und Ergebnisse / Cluster 3: Familie + Privathaushalt / Projekt Iten (22. August 2014)

Eine aktuelle Studie des Nationalen Forschungsprogramms NFP 60 «Gleichstellung der Geschlechter» zeigt, dass das Angebot der familienergänzenden Kinderbetreuung bei der Wahl des Beschäftigungsgrads von Müttern und Vätern eine äusserst wichtige Rolle spielt: Frauen mit kleinen Kindern arbeiten bedeutend mehr, wenn die Struktur der familienergänzenden Betreuung gut ist, und öfter auf Vollzeitbasis. Männer hingegen arbeiten leicht weniger, wenn es ein gutes Angebot an Kinderbetreuung gibt. In diesen Fällen haben die Familien die Tendenz, sich gleichberechtigter zu organisieren; der Mann und die Frau leisten finanzielle Beiträge zur Familie und teilen sich öfter familiäre Aufgaben und Hausarbeit.²¹

Die Entscheidungen der Politik und der Bundes-, Kantons- und Gemeindebehörden zur Stärkung der Strukturen der familienergänzenden Betreuung haben folglich einen grossen Einfluss auf den Beschäftigungsgrad der Mütter und Väter. In vielen Schweizer Kantonen und Gemeinden leisten auch die Unternehmen einen Beitrag zur Finanzierung der Betreuung. Im Kanton Freiburg zum Beispiel beteiligt sich der Staat zusätzlich zum Elternbeitrag und dem Beitrag der Gemeinden zu 10 % an den durchschnittlichen Kosten der vorschulischen Betreuung. Die Arbeitgebenden leisten einen Beitrag von 0,4 % der für die Familienzulagen verbindlichen Lohnsummen.²²

Gleichzeitig unterstreichen die Forschungsergebnisse des NFP 60, dass **Arbeitsbedingungen, welche die Bedürfnisse von Familien berücksichtigen**, für die Wahl des Arbeitspensums und für die Fortführung der Arbeitstätigkeit von Müttern und Vätern genauso wichtig sind. Die Unternehmen und Verwaltungen haben also starke Mittel, um den Beschäftigungsgrad von Müttern und Vätern, die in ihrem Unternehmen arbeiten, zu beeinflussen. Darüber hinaus gibt es konkrete Vorteile für Organisationen, die sich für die Flexibilisierung des beruflichen Beschäftigungsgrads einsetzen: Indem sie die strukturellen Hindernisse für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit aus dem Weg räumen, erweitern Unternehmen und Verwaltungen die Palette an wirtschaftlich effizienten Lösungen und können schlussendlich ihre Gesamtrentabilität dank einer verbesserten Motivation und einem verbesserten Einsatz der Mitarbeitenden steigern.²³

Ansätze für Unternehmen / Verwaltungen:²⁴

- > Umsetzung von geeigneten Modellen zur Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung²⁵
- > Arbeitsbedingungen zur Förderung der mittel- und langfristigen Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und der Entwicklung der beruflichen Karriere²⁶
- > Ausbildung der Vorgesetzten zu Fragen der Handhabung von Flexibilität und Elternschaft²⁷ (vgl. Unterkapitel Teamführung)

²¹ Vgl. Littmann-Wernli, Sabina (1999): *Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt. Konzeption einer ökonomischen Gleichstellungsregelung zum Abbau der geschlechtsspezifischen Rollenteilung und zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch Arbeitszeitflexibilisierung*. Chur: Rüegger. S. 93 ff.

²² Verfügbar unter: www.fr.ch/ja; Familienergänzende Betreuung (22. August 2014)

²³ Vgl. Littmann-Wernli, Sabina (1999): *Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt. Konzeption einer ökonomischen Gleichstellungsregelung zum Abbau der geschlechtsspezifischen Rollenteilung und zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer durch Arbeitszeitflexibilisierung*. Chur: Rüegger. S. 105 ff.

²⁴ Diese Ansätze sind Empfehlungen für die in diesem Kapitel vorgestellten Herausforderungen. Sie basieren auf der Literatur, auf den von verschiedenen offiziellen Einheiten in der Schweiz vorgestellten Instrumenten sowie auf den Erfahrungen im Rahmen des Projekts PGKV.

²⁵ Mehr Informationen für Unternehmen und konkrete Instrumente unter: www.seco.admin.ch; Arbeit / Beruf und Familie. Ebenfalls verfügbar unter: www.ebg.admin.ch; Arbeit / Fairplay!

²⁶ *Idem*

Berufswahl

«Wir würden gerne Frauen anstellen – doch es gibt in unserem Tätigkeitsbereich keine passenden Bewerbungen.» Ein oft gehörter Satz – insbesondere in Bereichen, die traditionell als männlich gelten, zum Beispiel technische Berufe. Der Mangel an Nachwuchs (weiblich und männlich, manchmal beide) wird als Hindernis bei der Gleichstellung in bestimmten Bereichen und Unternehmen wahrgenommen.

Die horizontale Geschlechtersegregation im Beruf ist in der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern am stärksten ausgeprägt: Nur 1 % der Jungen üben einen geschlechtsunspezifischen Beruf aus²⁸. Somit wählen die Mehrheit der Mädchen (69 %) ihren Beruf aus 10 verschiedenen Berufen aus, insbesondere aus dem Gesundheits-, Sozial- und Dienstleistungsbereich; Jungen hingegen wählen aus über 100 Berufen aus. Die Mehrheit bevorzugt 10 Berufe aus dem technischen und dem handwerklichen Bereich.

Gleichzeitig ist der Fachkräftemangel in der Schweiz paradoxerweise besonders prekär. Ein kürzlich veröffentlichter Bericht des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)²⁹ unterstreicht das **Ausmass des Fachkräftemangels**, insbesondere in den folgenden Bereichen: Management, Administration, Berufe des Rechtswesens, Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, technische Berufe und Informatikberufe.

Die Berufswahl findet in der Schweiz früher als in anderen Ländern statt. Zwischen 14 und 15 Jahren müssen sich Jugendliche für einen Beruf entscheiden, und da dann das Bedürfnis nach geschlechtlicher Identität gross ist, orientieren sie sich meist stark an traditionell geschlechtsspezifischen Berufen. Inmitten dieses Identitätsprozesses wählen Jugendliche ihren Beruf anhand von Geschlechterstereotypen, also einer Gesamtheit von gesellschaftlich geteilten Meinungen zu spezifischen Charakterzügen von Mädchen und Jungen, statt anhand ihrer eigenen Interessen. Das Thema der Stereotypen wird im nachfolgenden Unterkapitel vertieft, weil es die Kultur und die Potenzialentwicklung von Personen innerhalb von Unternehmen und Verwaltungen beeinflusst.

Das Interesse für Ingenieurberufe kann bei Mädchen gleichermassen ausgeprägt sein wie bei Jungen, genauso wie das Interesse für Berufe des Sozial- oder Erziehungswesens bei Jungen. Trotzdem scheinen die Kosten für eine geschlechtsunspezifische Berufswahl für die Jugendlichen zu gross zu sein.

Jungen, die einen frauentypischen Beruf wählen, verdienen oft weniger und sind seitens von Familie oder Freunden sozialem Druck ausgesetzt. Mädchen, die einen männerspezifischen Beruf

²⁷ Zum Beispiel «mamagenda»: Instrument für angestellte Frauen in den verschiedenen Phasen der Schwangerschaft und des Mutterschaftsurlaubs bis zu ihrer Rückkehr in das Berufsleben. Dieses Instrument unterstützt jedoch auch die Vorgesetzten bei der Begleitung der Mitarbeiterinnen während diesen Etappen. Verfügbar unter: www.mamagenda.ch

²⁸ SNF (2013): *Medienmitteilung vom 20. August 2013*. Verfügbar unter: www.nfp60.ch; Projekte und Ergebnisse / Cluster 2: Bildung + Karriere / Projekt Maihofer (22. August 2014)

²⁹ BSS (2014): *Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. Verfügbar unter: www.seco.admin.ch/dokumentation; Publikationen und Formulare / Studien und Berichte / Arbeit (22. August 2014)

ergreifen, erfahren oft einen Statusgewinn, da sie mehr verdienen als in einem frauenspezifischen Beruf der gleichen Ausbildungsstufe, und da die sogenannten «männlichen» Berufe in der Gesellschaft mehr Anerkennung finden. Allgemein ausgedrückt ist eine solche Wahl aus Sicht der Familie und der Freunde besser; daher entscheiden sich Mädchen öfter für einen geschlechtsunspezifischen Beruf als Jungen. Mädchen machen sich bereits bei der Berufswahl Gedanken zu der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben, und werden oft von der Vorstellung entmutigt, sich als einzige Frau in einer männlichen Kultur behaupten zu müssen.³⁰

Bei der Veränderung dieser Situation und der Eröffnung neuer Perspektiven, die über Stereotypen hinausgehen, spielen die Familien und Schulen eine grundlegende Rolle. **Denn die Unternehmen und Verwaltungen tragen direkt die Konsequenzen eines stark segregierten Arbeitsmarktes und des damit einhergehenden Kompetenz- und Wirtschaftsverlusts.**³¹

Auf Unternehmens- und Verwaltungsebene bedeutet dies, **Arbeitsbedingungen umzusetzen, welche die Vereinbarkeit von Familienleben und Berufsleben fördern.** Einerseits wird damit die Attraktivität des Berufs für Männer sowie für Frauen mit Familie gesteigert; andererseits verbessert dies die Chancen der Frauen, dass ihre Bewerbung bei einem Anstellungsverfahren berücksichtigt wird. Gemäss den Erfahrungen innerhalb der Kantonsverwaltung, die während den PGKV-Sitzungen und -Treffen ausgetauscht wurden, scheint es, als ob die Vorgesetzten – insbesondere in Bereichen, in denen mehrheitlich Männer angestellt werden – nur sehr wenig Erfahrung mit Fragen zu Mutterschaft oder Teilzeitpensen haben. Dies scheint mehr und mehr auch für gewisse Männer, die in diesen Sektoren arbeiten, ein Hindernis darzustellen. Die Vorgesetzten kennen die Instrumente und Hilfsmittel zum Umgang mit solchen Situationen nicht sehr gut.³² Dies führt dazu, dass Bewerbungsdossiers von Frauen unter 30 Jahren oft unbewusst als «riskant» eingestuft werden. Gleichzeitig werden Frauen, die sich in ihrer späteren beruflichen Laufbahn bewerben und einen Lebenslauf mit «Teilzeitarbeit» und «Arbeitsunterbruch aufgrund der Familie» vorweisen, auch weniger positiv bewertet.³³

Es geht also ebenso darum, **die Kultur des Unternehmens oder der Verwaltung zu verändern und die Aufmerksamkeit auf die unbewussten Vorstellungen und Normen zu richten, die für bestimmte Personenkategorien ein Hindernis darstellen**, wie für Frauen oder Männer, die sich für eine Zeitspanne anstellen lassen möchten, und für ihren Beruf und ihre Familie. Die Wichtigkeit der Unternehmenskultur wird in einem späteren Unterkapitel detailliert analysiert.

Es ist wichtig, dass sich die Vorgesetzten aber auch die Bewerbenden in Erinnerung rufen, dass in erster Linie die beruflichen Fähigkeiten und die persönlichen Eigenschaften, die für die Ausübung

³⁰ Maihofer, Andrea / Bergman, Manfred Max / Hupka-Brunner, Sandra / Wehner, Nina / Schwiter, Karin / Huber, Evéline / Kanji, Shireen (2013): *Kontinuität und Wandel von Geschlechterungleichheiten in Ausbildungs- und Berufsverläufen junger Erwachsener in der Schweiz*. Verfügbar unter: www.nfp60.ch; Projekte und Ergebnisse / Cluster 2: Bildung + Karriere / Projekt Maihofer (22. August 2014)

³¹ Joye, Dominique / Gauthier, Jacques-Antoine / Gianettoni, Lavinia / Gros, Dominique / Guilley, Edith / Müller, Karin / Carvalho Arruda, Carolina / Moubarak, Elisabeth / Gross, Dinah (2014): *Aspirations et orientations professionnelles des filles et des garçons en fin de scolarité obligatoire: quels déterminants pour plus d'égalité? Résumé des résultats* (nur auf Französisch). Verfügbar unter: www.nfp60.ch; Projekte und Ergebnisse / Cluster 2: Bildung + Karriere / Projekt Joye (22. August 2014)

³² Vgl. Anhang dieses Dokuments

³³ Vgl. Anhang dieses Dokuments

des Berufs notwendigen sind, ausschlaggebend sind. **Ist die geeignete Person einmal gefunden, können die Arbeitsmodalitäten – also auch der Beschäftigungsgrad – zwischen den beiden Parteien ausgehandelt werden** – und mit ein wenig Flexibilität beiderseits können interessante Lösungen definiert werden.

Um Männer für frauenspezifische Berufe begeistern zu können, müssen die Unternehmen und Verwaltungen ausserdem die Rahmenbedingungen für diese Fachbereiche überarbeiten. Vor allem muss man sich fragen, **ob der Lohn anderen Berufen der gleichen Ausbildungsstufe und mit vergleichbaren Anforderungen entspricht**. Des Weiteren muss am Image des Berufs geschliffen werden. Familien- und Berufsleben miteinander zu vereinbaren ist in frauenspezifischen Berufen oft einfacher als in männerspezifischen Berufen. Die Wertschätzung des Berufs und die Valorisierung der Kompetenzen sind jedoch oft weniger gross als in anderen Berufen. Solche Fortschritte wären natürlich auch für die Frauen in diesen Berufsgattungen von Vorteil.

Ansätze für Unternehmen / Verwaltungen:³⁴

- > Umsetzung von geeigneten Modellen zur Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung³⁵
- > Arbeitsbedingungen zur Förderung der mittel- und langfristigen Vereinbarkeit von familiären Verpflichtungen und der Entwicklung der beruflichen Karriere³⁶
- > Ausbildung der Vorgesetzten zu Fragen der Handhabung von flexibler Arbeitszeit und Elternschaft³⁷ (vgl. Unterkapitel Teamführung)
- > Stellendefinition ohne Stereotypen (vgl. Unterkapitel Stereotypen)
- > Sensibilisierung der Vorgesetzten für Hindernisse im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur für bestimmte Personengruppen (vgl. Unterkapitel Unternehmenskultur)
- > Dank spezifischen Qualifikationsprogrammen Arbeitsstellen für Personen, die nicht den klassischen Weg gegangen sind, öffnen
- > Bewertung der verschiedenen Funktionen im Unternehmen oder der Verwaltung und gleiche Lohnbedingungen für Funktionen der gleichen Ausbildungsstufe und mit vergleichbaren Anforderungen³⁸
- > Ansprechender Stellenbeschrieb oder attraktives Suchprofil sowohl für Männer als auch für Frauen (vgl. Unterkapitel Personalgewinnung)

³⁴ Diese Ansätze sind Empfehlungen für die in diesem Kapitel vorgestellten Herausforderungen. Sie basieren auf der Literatur, auf den von verschiedenen offiziellen Einheiten in der Schweiz vorgestellten Instrumenten sowie auf den Erfahrungen im Rahmen des Projekts PGKV.

³⁵ Mehr Informationen für Unternehmen und Verwaltungen und konkrete Instrumente unter: www.seco.admin.ch; Arbeit / Beruf und Familie. Ebenfalls verfügbar unter: www.ebg.admin.ch; Arbeit / Fairplay!

³⁶ *Idem*

³⁷ Vgl. www.mamagenda.ch

³⁸ Z. B. ABAKABA, Instrument des Eidgenössischen Gleichstellungsbüros. Mehr Informationen verfügbar unter: www.ebg.admin.ch/ Themen: Arbeit/ Informationen für Arbeitgebende (25. August 2014) ABAKABA ist auch die Grundlage von Evalfri, einem Analyseinstrument, welches der Staat Freiburg seit 1999 einsetzt, um durch wissenschaftliche Kriterien die Gleichbehandlung der unterschiedlichen Funktionen bei der Lohneinreihung zu erreichen.

Stereotypen

«Wir diskriminieren keine Frauen.» Die Vorgesetzten betonen stets, dass Frauen und Männer innerhalb ihres Unternehmens / ihrer Verwaltung und ihrer Teams gleich behandelt werden. Sie zeigen so auf, dass es bei ihnen keine Diskriminierung gibt, oder sie zumindest nicht bewusst auftritt. Die unbewusste Diskriminierung hingegen ist jedoch viel weiter verbreitet als man denkt.

Alle Personen werden täglich mit einer Masse von Entscheidungen konfrontiert. Es ist unmöglich, jede dieser Entscheidungen bewusst zu treffen – das würde viel zu viel Zeit in Anspruch nehmen und wäre kaum effizient. Aus diesem Grund bedient sich unser Gehirn standardisierter und vereinfachter Prozesse, man spricht auch von «Modellen». Daher treffen wir einen Grossteil unserer Entscheidungen in einigen Sekunden, infolge eines «guten» oder «unguten», von einem dieser Modelle ausgelösten Gefühls; und danach verteidigen wir unsere Entscheidung mithilfe einer Vielzahl Argumente gegenüber uns selbst – und, wenn nötig, auch gegenüber anderen. Diese Argumente bilden also nicht die Grundlage unserer Entscheidung, wie man es gerne hätte, sondern sind eine rückwirkende Rechtfertigung.

Die Modelle, die uns bei unseren Entscheidungen helfen, basieren unter anderem auf Stereotypen, also einer Gesamtheit von Rollenbildern und Darstellungen, die wir uns während des Sozialisationsprozesses als Kind eingeprägt haben und die stets aktualisiert werden. Somit haben wir unverzüglich eine Idee, was wir von einer Situation oder einer Person erwarten können, obwohl wir die Details noch gar nicht kennen. Dieses System ist sehr effizient und hilft uns dabei, eine beeindruckende Menge an Informationen zu verarbeiten – doch das System ist auch ungenau und kann uns zu Fehlern verleiten.

Für ein Unternehmen oder eine Verwaltung kann dies sogar kostspielige Folgen haben. In einer Umgebung, in der diese Modelle nicht in Frage gestellt werden, haben Personen die Tendenz, gleichförmig auf schwierige Situationen zu reagieren, also so, «wie man es immer getan hat». Dies kann die Suche nach nachhaltigen Lösungen bremsen und wichtige Probleme können auf den ersten Blick unbemerkt bleiben.³⁹

Dieses Phänomen hinterlässt ausserdem Spuren im Personalgewinnungsprozess und bei der Personalentwicklung: Die Modelle verleiten uns dazu, gleichförmige Profile auszuwählen, was wiederum die Problematik der vorhergehend beschriebenen, einheitlichen Sichtweisen und Entscheidungen verstärkt.

Das Phänomen ist bei der Personalgewinnung von Frauen besonders präsent, betrifft aber auch Männer (vgl. nachfolgendes Unterkapitel Personalgewinnung). Stereotypen orientieren sich an soziodemografischen Faktoren wie Nationalität, Ethnie, sozialer Status und Geschlecht. Daher denken wir unbewusst, dass Frauen eine homogene Gruppen mit identischen Charakterzügen sind: Sie sind sanft, haben eine gute Kommunikationsfähigkeit, Mitgefühl, sind Gestalterinnen, interessieren sich für soziale Themen, sind ausserdem feinfühlig und haben wenig Autorität usw. Männer hingegen sind dominanter, haben Autorität, sind stark, dynamisch, mutig, interessieren

³⁹ Senge, Peter M. (2011): *Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 11. Ausgabe Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 18

sich für technische Bereiche u. Ä.⁴⁰ Diese Stereotypen beeinflussen unbewusst die Bewertung der Kompetenzen von Bewerbenden oder Mitarbeitenden – zum Nachteil des wahren Potenzials, der echten Talente und der Motivation der betreffenden Personen. Unter dem Einfluss dieser geistigen (unbewussten) Modelle ist es folglich schwierig, bei der Personalgewinnung die richtige Entscheidung zu treffen.

Man muss sich in Erinnerung rufen, dass Frauen und Männer keine homogene Gruppen darstellen. Andere Faktoren wie das Alter, das Erlebte, die Talente, individuelle Charaktereigenschaften und viele weitere Besonderheiten beeinflussen uns gleichermassen oder sogar stärker als das biologische Geschlecht. Wir können Stereotypen und Gedankenmodelle nicht ausschalten; unser Gehirn basiert auf diesem Mechanismus und wir brauchen ihn. Doch wenn wir uns ihrer Existenz, ihrer Funktionsweise und ihrem Inhalt bewusst sind, können wir die Auswirkungen der Stereotypen und Modelle in gewissen Situationen reduzieren. Des Übrigen sind Stereotypen nicht fix und können sich im Laufe der Zeit wandeln. Wir können also gewisse Vorstellungen ändern – zum Beispiel diejenigen im Zusammenhang mit der automatischen Zuweisung von beruflichen Kompetenzen und Motivation an Frauen und Männer. Wir können einige Sichtweisen ablegen, neue Erfahrungen sammeln und einen anderen Blick auf die Realität zulassen.

Ansätze für Unternehmen / Verwaltungen:⁴¹

- > Sensibilisierung der Vorgesetzten für die Frage der Stereotypen⁴²
- > Ausbildung der Vorgesetzten und der HR-Verantwortlichen zum Thema Personalgewinnung und Bewertung⁴³ (vgl. Unterkapitel Personalgewinnung)
- > Vorgängige Definition des Profils und der Schlüsselkompetenzen der ausgeschriebenen Stellen⁴⁴ (vgl. Unterkapitel Personalgewinnung)
- > Förderung und Ausleben einer egalitären Unternehmenskultur ohne Stereotypen, welche die Geschlechterdurchmischung in den Teams bestärkt (vgl. Unterkapitel Unternehmenskultur)

⁴⁰ Vgl. Heilman, Madeleine E. (2001): Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, Ausg. 57, Nr. 4. S. 657–674

⁴¹ Diese Ansätze sind Empfehlungen für die in diesem Kapitel vorgestellten Herausforderungen. Sie basieren auf der Literatur, auf den von verschiedenen offiziellen Einheiten in der Schweiz vorgestellten Instrumenten sowie auf den Erfahrungen im Rahmen des Projekts PGKV.

⁴² Z. B. Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. S. 151 ff. Verfügbar unter: www.satw.ch; Veranstaltungen / Nachwuchsförderung (22. August 2014)

⁴³ Z. B. Kadishi, Bernadette (Ausg.) (2001): *Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung*. Altstätten: Tobler Verlag

⁴⁴ *Idem*

4.2. Ansätze der Unternehmen / Verwaltungen im Hinblick auf interne Faktoren

Wie wir im vorgängigen Kapitel gesehen haben, haben die Unternehmen und Verwaltungen ihrerseits interessante Möglichkeiten, um Gleichstellung und Geschlechterdurchmischung innerhalb ihrer Organisation gegenüber den oft als extern wahrgenommenen Faktoren voranzubringen. Die Ansätze für die Unternehmen und Verwaltungen sind vor allem ihre Organisation, ihre Prozesse, ihre Vorgesetzten und ihre Mitarbeitenden, ihr Managementstil sowie – der Multiplikator, der alle anderen beeinflusst – ihre **Unternehmenskultur**.

In diesem Kapitel werden wir diese vorgängig behandelten Faktoren weiter vertiefen.

Personalgewinnung

Die Anstellung einer neuen Person ist für jedes Unternehmen und jede Verwaltung ein gleichzeitig wichtiges und labiles Verfahren. Wichtig daher, weil die Anstellung von guten oder den sogar besten Personen bedeutend zum Erfolg des Unternehmens oder der Verwaltung beiträgt. Labil daher, weil sich die Verantwortlichen in den meisten Fällen für Personen entscheiden müssen, die sie nicht wirklich kennen. Zudem ist ein Misserfolg in Hinblick auf die Arbeitsqualität, das Geld und die Zeit teuer. **Wie entscheidet man also, wer am besten für eine Stelle geeignet ist? Wie erkennt man das wahre Potenzial des Gegenübers?**

Wie wir im Kapitel zu den Stereotypen gesehen haben, verwendet unser Gehirn in solchen Situationen instinktiv Gedankenmodelle und Vorstellungen, um die Komplexität der Wahl zu mindern. Geschlecht, Alter, Heimatort u. Ä. sind ebenfalls sehr wichtig. Zudem neigen wir unbewusst dazu, bei den Bewerbenden Züge zu entdecken, die den unsrigen ähneln – so möchten wir das Risiko einschränken. Das Geschlecht kann einer dieser Züge sein, oder die Ausbildung, die berufliche Laufbahn u. a.; man spricht dabei vom «Similar-To-Me-Effect». Dieser Effekt wirkt sich ungünstig auf die Geschlechterdurchmischung aus und kann dazu führen, dass sich das Team oder die Vorgesetzten in ihrer äusseren Erscheinung und in der Art, berufliche Situationen zu meistern, gleichen. Diese Ähnlichkeit kann im Laufe der Zeit noch zunehmen, mit der *Überzeugung*, dass «man es bei uns so macht» (vgl. Unterkapitel Unternehmenskultur). Eine Geschlechterdurchmischung hingegen würde zu einem sachgerechteren Management führen, die Kreativität der Teams und die Fähigkeit der Problemlösung steigern.

Wie vermeidet man also Stereotypen bei der Personalgewinnung? Ein Standardvorgehen kann bei der guten Wahl helfen.⁴⁵ Einerseits müssen **klare Kriterien definiert** werden. Die Bezeichnung «mit gleichen Kompetenzen» gibt es in der Realität nicht: Lebensläufe und berufliche Laufbahnen sind immer unterschiedlich und individuell. Es hilft also, das Stellenprofil klar zu definieren. Andererseits muss man Mittel und Wege finden, um **Stereotypen zu überwinden**.

Lohn und Beschäftigungsgrad sind normalerweise auch Thema des Bewerbungsgesprächs. HR-Experten schlagen vor, beide Punkte als **Verhandlungsgegenstände** zu behandeln. Der

⁴⁵ Vgl. Kay, Rosemarie (2011): *Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen*. S. 241-260, in Krell, Gertraude / Ortlieb, Renate / Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. 6. Ausgabe Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 247 ff.

Beschäftigungsgrad, oft für beide Seiten ein sehr wichtiges Thema, verliert somit an Bedeutung. Es braucht Flexibilität der Bewerbenden und auch der Unternehmen und Verwaltungen; durch das Angebot von flexiblen und attraktiven Bedingungen (und nötigenfalls Temporärlösungen) wird vieles möglich. Dialog und gemeinsame Lösungssuche sind ein nicht zu unterschätzendes Plus.⁴⁶

Ansätze für Unternehmen / Verwaltungen:⁴⁷

- > Ausbildung der Personen, die Mitarbeitende einstellen
- > Definition eines geschlechtsneutralen Profils
- > Einführung von Standardvorgehen mit Formularen und/oder Instrumenten, welche die Einschätzung und Analyse der Bewerbungen und Gespräche vereinfachen
- > Zusammenarbeit mit einer HR-Expertin oder einem HR-Experten während des Personalgewinnungsprozesses
- > Wahrnehmung der Personalgewinnung als strategischer Prozess, der die Zukunft des Unternehmens oder der Verwaltung beeinflusst

Teamführung

Ein unumgänglicher Faktor zur Verbesserung der Gleichstellung in Unternehmen und der Verwaltung ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit für Frauen und Männer. Flexibilisierung ist nicht mit Reduzierung gleichzusetzen, jedoch mit einem «massgeschneiderten» Angebot, insbesondere auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in einer bestimmten Lebensphase. Die Befürchtungen einiger Vorgesetzten, dass dies die Arbeitsqualität mindern könnte, haben sich in der Realität nicht bewahrheitet. Im Gegenteil: Die Mitarbeitenden sind normalerweise motivierter und loyaler gegenüber dem Unternehmen oder der Verwaltung, wenn ihre Bedürfnisse bei der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben berücksichtigt werden. Hingegen **wird die Teamführung komplexer.**

Um den verschiedenen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden begegnen zu können, müssen die Vorgesetzten die Möglichkeiten zur Flexibilisierung in ihrem Unternehmen oder ihrer Verwaltung kennen, genauso wie die Instrumente und Hilfsmittel, welche die Teamführung und die Handhabung der verschiedenen Beschäftigungsgrade im Team vereinfachen können.

Im Kontext der Gleichstellung sind **Kenntnisse rund um die Verwaltung von Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub und Elternurlaub** (falls dieser existiert) besonders wichtig. Mutterschaftsurlaub und Mutterschaft ganz allgemein scheinen bei der Anstellung von Frauen immer noch ein Hindernis darzustellen, insbesondere auf bestimmten Hierarchiestufen. Trotzdem gibt es Leistungen, Instrumente und Praktiken, die dem Vorgesetzten das Leben deutlich erleichtern können.⁴⁸ Diese Dispositive können die Vorgesetzten ermutigen, junge Frauen «trotz des Risikos, dass sie eines Tages schwanger werden», anzustellen. Durch **flexible Arbeitszeitmodelle und eine Unternehmenskultur, welche die Vereinbarkeit von Familien-**

⁴⁶ «Blind Date – die etwas andere Personalgewinnung»; Sendung Radio X, 14. Juni 2013. www.businesskaffee.ch

⁴⁷ Diese Ansätze sind Empfehlungen für die in diesem Kapitel vorgestellten Herausforderungen. Sie basieren auf der Literatur, auf den von verschiedenen offiziellen Einheiten in der Schweiz vorgestellten Instrumenten sowie auf den Erfahrungen im Rahmen des Projekts PGKV.

⁴⁸ Vgl. www.mamagenda.ch

und Berufsleben fördert, verringert ein Unternehmen oder eine Verwaltung das Risiko, dass eine junge Mutter ihren Beschäftigungsgrad senkt oder das Unternehmen / die Verwaltung verlässt, beträchtlich; das Unternehmen oder die Verwaltung verliert damit nach dem Mutterschaftsurlaub weder die Kompetenzen noch das Know-how dieser Mitarbeiterinnen.

Vater zu werden wird weniger als Hindernis angesehen, sondern als stabilisierender Faktor der Karriere des Mannes. Bei Schweizer Paaren ist die traditionelle Aufgabenverteilung «Frau Teilzeitarbeit, verantwortlich für die Kinder, und Mann Vollzeitarbeit, verantwortlich für die finanziellen Ressourcen» noch Realität, verändert sich aber langsam. Junge Väter möchten immer mehr in den Alltag ihrer Familie einbezogen werden. Und da parallel dazu Frauen in höheren Arbeitspensen beschäftigt sind, werden diese Veränderungen für diese Familien finanziell möglich. Das Unternehmen muss daher die Situation der Väter überdenken, um ihnen interessante Arbeitsbedingungen mit der möglichen Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben anbieten zu können.

Ansätze für Unternehmen / Verwaltungen:⁴⁹

- > Ausbildung der Vorgesetzten zu Fragen der Flexibilität und Vaterschaft⁵⁰
- > Unterstützung und Coaching für die Vorgesetzten anbieten
- > Austausch zwischen den Vorgesetzten zum Thema Teamführung anbieten
- > Informationen und Instrumente für die alltägliche Teamführung anbieten⁵¹

Unternehmenskultur

«*Welches sind die effizientesten Massnahmen für die Förderung der Gleichstellung in Unternehmen oder der Verwaltung?*» Diese Frage wird oft diskutiert. Quoten: ja oder nein? Anonyme Personalgewinnung? Mentorenprogramm? Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültige Antwort. Nach Bewertung der Anstrengungen verschiedener KMU hat die Wissenschaft gezeigt, dass **nicht die Massnahmen den Unterschied ausmachen, sondern die Unternehmenskultur.**⁵² Eine Massnahme kann auf Papier verewigt sein, doch wenn die Akteurinnen und Akteure keine Lust zur Umsetzung haben oder keinen Sinn darin sehen, wird es schwierig. Hingegen wurden in einem KMU, dessen Kultur als «pro Gleichstellung» bezeichnet werden kann, auch ohne offizielle Massnahmen gute Ergebnisse bei der Geschlechterdurchmischung erzielt – weil die Verantwortlichen sie informell umgesetzt haben.

Die Unternehmenskultur fungiert als eine Art Multiplikator; eine Umsetzung von Massnahmen ohne gleichzeitige Überarbeitung der Unternehmenskultur ist folglich nicht interessant. Eine

⁴⁹ Diese Ansätze sind Empfehlungen für die in diesem Kapitel vorgestellten Herausforderungen. Sie basieren auf der Literatur, auf den von verschiedenen offiziellen Einheiten in der Schweiz vorgestellten Instrumenten sowie auf den Erfahrungen im Rahmen des Projekts PGKV.

⁵⁰ Vgl. www.mamagenda.ch

⁵¹ *Idem*

⁵² Lammert, Julia / Haber, Isabel / Angst, Trix (2011): *Frauenkarrieren und Unternehmenskultur – Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Forschungsprojekt ENTER!* S. 27. Verfügbar unter: www.vereinbarkeit.zh.ch; Handlungsfelder / Organisationskultur, Führung / Hilfsmittel (22. August 2014)

Überarbeitung der Unternehmenskultur und die gleichzeitige Umsetzung von Massnahmen ist hingegen sehr effizient. Und dies besonders **in grossen Unternehmen oder Verwaltungen, in denen die Unterstützungsmassnahmen der Vorgesetzten fruchten und diesen das Leben wirklich erleichtern**. Trotzdem lässt sich eine Unternehmenskultur nicht auferlegen; sie entsteht durch verschiedene Mechanismen und durch alle betroffenen Akteurinnen und Akteure gemeinsam.

Jedes Unternehmen oder jede Verwaltung hat seine/ihre eigene Kultur, und diese beeinflusst das Denken und das Verhalten der Vorgesetzten und Mitarbeitenden entscheidend. Sie gestaltet die Strategie des Unternehmens oder der Verwaltung, die Ziele und Funktionsweise, ebenso wie die Personalgewinnungsprozesse, die Personalentwicklung und den unterstützten Managementstil.⁵³

Die Unternehmenskultur führt die Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu bestimmten Normen, Werten und Verhaltensweisen, die unbewusst als «normal» wahrgenommen werden. Sie beeinflusst die vorstellbare und reale Karrieremöglichkeit sowie die Kriterien, anhand deren die Vorgesetzten und Mitarbeitenden bewertet werden.⁵⁴

Um auf die übliche Vorgehensweise der meisten Unternehmen oder Verwaltungen zurückzukommen, rufen wir in Erinnerung, dass Talente, Kompetenzen und Verhaltensweisen, die allgemein und unbewusst Frauen zugeordnet werden (vgl. Unterkapitel Stereotypen), in grossem Gegensatz stehen zu den Anforderungen, die man an eine Person auf einem verantwortungsvollen Posten oder in Expertenfunktion stellt. Gleichzeitig stehen die Erwartungen an einen Mann im Widerspruch zu Teilzeitarbeit, gewissen Hierarchiestufen oder der Art der Arbeit. Folglich scheinen gewisse Kandidatinnen oder Kandidaten nicht kompetent, da die Stereotypen keine unverzerrte Bewertung zulassen (vgl. Unterkapitel Personalgewinnung). Diese Hindernisse können durch eine nicht-egalitäre Unternehmenskultur massgeblich erhöht werden.⁵⁵

⁵³ Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. S. 151 ff. Verfügbar unter: www.satw.ch; Veranstaltungen / Nachwuchsförderung (22. August 2014)

⁵⁴ *Idem*

⁵⁵ Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. S. 153 ff. Verfügbar unter: www.satw.ch; Veranstaltungen / Nachwuchsförderung (22. August 2014)

Ansätze für Unternehmen / Verwaltungen:⁵⁶

- > Sensibilisierung von Vorgesetzten für die kulturellen Hindernisse, welche die Gleichstellung in Unternehmen und Verwaltungen bremsen, sowie für die damit verbundenen Kosten⁵⁷
- > Sichtbarkeit und Präsenz der Normen zur Förderung der Gleichstellung in offiziellen Dokumenten (Charta, Richtlinien, Strategien, Ziele, Personalpolitik u. a.)
- > Als Vorgesetzter: Integration der Normen zur Förderung der Gleichstellung im Unternehmen oder in der Verwaltung in Reden und Dokumenten
- > Als Vorgesetzter: sich selbst erfahren und den Mitarbeitenden erlauben, nach den vom Unternehmen oder der Verwaltung unterstützten Normen zu leben – zur Förderung der Gleichstellung (Flexibilität der Arbeitszeit, HR-Entscheidungen basierend auf klaren Kriterien, Profilöffnungen u. a.)

⁵⁶ Diese Ansätze sind Empfehlungen für die in diesem Kapitel vorgestellten Herausforderungen. Sie basieren auf der Literatur, auf den von verschiedenen offiziellen Einheiten in der Schweiz vorgestellten Instrumenten sowie auf den Erfahrungen im Rahmen des Projekts PGKV.

⁵⁷ Umbach-Daniel, Anja / Gartmann, Ladina (2013): *Ingenieurinnen in der Schweizer Wirtschaft – gesucht und respektiert?* Schlussbericht. S. 151 ff. Verfügbar unter: www.satw.ch; Veranstaltungen / Nachwuchsförderung (22. August 2014)

Redaktion

—

Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und für Familienfragen GFB
Tanja Bauer, Wissenschaftliche Mitarbeiterin HS

Übersetzung

—

Simone Pieren, Übersetzerin

Auskünfte

—

Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und für Familienfragen GFB
Rue de la Poste 1, 1701 Freiburg
T +41 26 305 23 86, F +41 26 305 23 87
www.fr.ch/gfb

Mai 2016