

**Stabsstelle für Chancengleichheit  
von Frau und Mann  
des Kantons Graubünden**

## **Familienfreundliches Graubünden 2.0**

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Praxis  
kleinerer und mittlerer Unternehmen

Aktionsprogramm KMU in Aktion: Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor, 2010 – 2021

Chur, im Juni 2021

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Frauen sind heute in der Ausbildung den Männern gleichgestellt oder haben sie zum Teil sogar überholt. Trotzdem bleibt der grosse Teil der unbezahlten Familienarbeit, sei dies für die Betreuung von Kindern, älteren oder kranken Angehörigen, weiterhin in ihrer Verantwortung. Die Folge: Frauen steigen nicht selten ganz oder teilweise aus der bezahlten Erwerbsarbeit aus. Auch Väter, die ihren Teil zur Familienarbeit beitragen wollen, stossen bei ihren Arbeitgebenden teils auf Widerstände. Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die kaum Fachkräfte finden oder Mühe haben, diese bei einem Weggang zu ersetzen.

Mit dem Aktionsprogramm KMU in Aktion: Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor wurden diese Bedürfnisse zusammengeführt. Die Unternehmen gewinnen und halten begehrte Fachkräfte, indem sie Arbeitsbedingungen anbieten, die auch in Zeiten grösserer familiärer Belastungen einen Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen. Damit wurde für beide Seiten eine Win-win-Situation geschaffen.

Zum Gelingen des Aktionsprogramms massgeblich beigetragen hat der Beirat mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Regionalentwicklungsstellen sowie regionalen Boschaftern und Botschafterinnen. Sie haben das Vorhaben während elf Jahren mitgetragen und begleitet. Das Aktionsprogramm wurde durch den Bund mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz namhaft unterstützt.



Unser Dank gilt den 26 kleineren und mittleren Unternehmen in den Regionen Albula, Bündner Rheintal, Engadin, Surselva und Viamala, die diesen Weg zusammen mit den Projektverantwortlichen beschritten und so eine Pionier- und Vorbildrolle in Graubünden eingenommen haben.

Dr. Jon Domenic Parolini | Regierungsrat  
Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement

5 **Das Projekt**6 **Fünf Erfolgsfaktoren**

1. Förderung der Selbstbestimmung
2. Offene Kultur und zeitgemässes Führungsverständnis
3. Transparente und fortschrittliche Anstellungs- und Rahmenbedingungen
4. Flexible Arbeitspensen
5. Förderung der Vielfalt und weitsichtige Karriereplanung

## Inhalt

18 **Beteiligte KMU:**

KMU aus dem Engadin (2018 – 2021)

Bildergalerie

KMU aus dem Bündner Rheintal und den Regionen Albula, Surselva und Viamala (2011 – 2017)

24 **Gute Beispiele**

Bus und Service AG, Chur  
 WENZEL Metromec AG, Chur  
 Stiftung Scalottas, Scharans  
 Spitex Foppa, Ilanz

44 **Fachstelle UND**

Erfahrungsbericht

Arbeitsmodell

Vereinbarkeitsfreundlichkeits-Test

49 

**«Auswirkungen der Covid-19  
 Krise für die Vereinbarkeit von Beruf  
 und Privatleben»**

5 Thesen

# 26 Bündner Unternehmen

*über 2'000 Mitarbeitende*

aus 19 verschiedenen Branchen

**IN 7 REGIONEN** *Landquart, Plessur/Albula, Surselva, Viamala/  
Maloja, Unterengadin*

6 Runde Tische mit den KMU – Vernetzung und Austausch

*7 öffentliche Veranstaltungen mit Fachreferaten – Diskussionsrunden – Erfahrungsberichte*

**über 100 umgesetzte Einzelmassnahmen in den KMU**



## Das Projekt

2010 hat die Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann ein Aktionsprogramm ins Leben gerufen, um die Familienfreundlichkeit in den Bündner KMU zu fördern. Rund zehn Jahre später haben 26 Unternehmen aus 19 verschiedenen Branchen mit mehr als 2'000 Mitarbeitenden diesen Weg erfolgreich begangen und Graubünden damit familienfreundlicher gemacht. Die KMU wurden auf ihrem Weg zur besseren Vereinbarkeit von der Fachstelle UND, dem Kompetenzzentrum für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit in der Schweiz, begleitet und beraten, u.a. mit einer Analyse ihrer Vereinbarungsfreundlichkeit, massgeschneiderten Umsetzungsmassnahmen, der Vernetzung an Runden Tischen und einer Nachkontrolle und Evaluation der umgesetzten Massnahmen.

**Projektteam** Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann Graubünden:  
 Susanna Mazzetta, Projektleitung  
 Fachstelle UND:  
 Tobias Oberli (Projektleitung 2015-2021), Daniel Huber (Projektleitung 2011-2015),  
 Sandra Zurbuchen, Désirée Aebersold

**Pilotprojekt Bündner Rheintal (2011–2014)** Anzahl Betriebe: 9 | Mitarbeitende: rund 700  
 Branchen: IT, Gastgewerbe, Personentransport, Pflege/Betreuung, Bäckerei/Konditorei, Baunebengewerbe, Detailhandel, Kultur/Sprache, Energie/Wasser

**KMU Regio Albula, Surselva und Viamala (2014–2017)** Anzahl Betriebe: 9 | Mitarbeitende: rund 600  
 Branchen: Transport/Recycling, Personentransport, Ingenieurwesen, Holzbau, Detailhandel/Produktion, Gesundheit, Pflege/Betreuung, Textilreinigung

**KMU Engiadina (2018–2021)** Anzahl Betriebe: 8 | Mitarbeitende: rund 750  
 Branchen: Tourismus, Gesundheitswesen, Pflege/Betreuung, Schulwesen, Stromversorgung



## Was braucht es auf diesem Weg?

### Fünf Erfolgsfaktoren



Erster Runder Tisch KMU Rheintal, 2011



## **Fünf Erfolgsfaktoren für Bündner KMU**

Die Erfahrung zeigt, dass bei kleineren und mittleren Unternehmen Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen massgeschneidert sein müssen. Denn nur wenn sie zu den betrieblichen Verhältnissen und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden passen, entstehen echte, nachhaltige Win-win-Lösungen.

Möglichkeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und den anderen Lebensbereichen zu fördern, gibt es viele. Folgende fünf Erfolgsfaktoren zeigen auf, worauf besonders geachtet werden soll.



## Fünf Erfolgsfaktoren

# 1 Förderung der Selbstbestimmung

Eine grosse Selbstbestimmung über Zeit und Ort der Arbeitsleistung gilt als eine der effektivsten Massnahmen zur Optimierung der Vereinbarkeit. Mit Home-Office-Lösungen, Möglichkeiten, die Arbeit unterwegs zu erledigen, Gleitzeit- oder Teilzeitmodellen sowie vielen weiteren flexiblen Arbeitsmodellen können KMU Rahmenbedingungen schaffen, die sowohl die betrieblichen Bedürfnisse als auch diejenigen der Angestellten abdecken.

*Flexible Arbeitszeiten* **Home-Office**  
**Mobil flexibles Arbeiten** Mitgestaltung  
**GLEITZEIT** *Jahresarbeitszeit* Einsatzplanung



”Wir haben eine Weisung für das Arbeiten im Home-Office erarbeitet. Während des Covid19-Lockdowns hat sich diese bestens bewährt. Auch nach dem Lockdown arbeiten vereinzelte Mitarbeitende, abgestimmt auf ihre private Situation, weiterhin im Home-Office. Die Mitarbeitenden sind zufriedener und motivierter.”

***Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG, Scuol***

”Als Detailhandelsunternehmen mit langen Ladenöffnungszeiten sind wir auf eine fixe Personaleinsatzplanung angewiesen. Trotzdem haben Mitarbeitende Freiheiten wie z.B. Ruhetage oder Mittagspausen untereinander abzutauschen. Weiter werden Überstunden nur in Ausnahmefällen und auf Wunsch ausbezahlt; in erster Priorität werden die Stunden kompensiert.”

***«do it» AG, Bau und Garten-Center, Chur, Zernez, Punt Müragl und Küblis***

”Im KMU-Projekt im Jahre 2017 haben wir das Arbeiten im Home-Office geregelt und eingeführt. Deshalb waren wir bestens auf den Lockdown vorbereitet. Im Weiteren arbeiten wir mit einem Jahresarbeitszeitmodell, was eine grosse Selbstbestimmung in der Arbeitsgestaltung mit sich bringt.”

***CSD Ingenieure AG, Thusis***

”Wir arbeiten in Schicht mit einer mittelfristigen Einsatzplanung. Einerseits versuchen wir, stets Freiwünsche bei der Planung zu berücksichtigen, und andererseits können die Mitarbeitenden selbständig Einsätze mit anderen aus dem Team abtauschen. So können die privaten Bedürfnisse der Mitarbeitenden gut berücksichtigt werden.”

***Klinik Gut, St. Moritz und Fläsch***



## Fünf Erfolgsfaktoren

# 2 Offene Kultur und zeitgemässes Führungsverständnis

Ein Betrieb, der die verschiedenen Werte und Lebensentwürfe aller Mitarbeitenden gleichermaßen respektiert und Hilfestellung für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen anbietet, profitiert von loyalen Mitarbeitenden. Sie identifizieren sich eher mit ihrem Arbeitgeber. Dies erfordert einen Führungsstil, der auf Vertrauen basiert, den Mitarbeitenden die angemessene Eigenverantwortung gibt und eine gegenseitig wertschätzende Kommunikation fördert. Die Zusammenarbeit in den Teams ist geprägt von einem toleranten Miteinander und einem ausgewogenen Geben und Nehmen.

*Kommunikation* Eigenverantwortung

**Arbeiten 4.0** Geben und Nehmen

VERTRAUEN NEW WORK TOLERANZ

**Wertschätzung** Ergebnisorientierung



”Die Förderung der Vereinbarkeit funktioniert nur als ganzheitliches Paket von vielen unterschiedlichen Massnahmen, die in der Kultur, im Leitbild und im Personalreglement der Familienunternehmung verankert sind. Zentral ist dabei das proaktive Handeln der Vorgesetzten und der Personalabteilung: Sie müssen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen und nach individuellen Lösungen suchen und auf sich verändernde Bedürfnissen je nach Lebensphase achten (z.B. Ausbildungszeit, Familiengründung, Vorruhestand).”

***Josias Gasser Baumaterialien AG, Chur***

”Wir haben eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die noch bessere Lösungen für Mitarbeitende im Stundenlohn erarbeitet. Die Gespräche mit werdenden Müttern, mit Infos und früher Abklärung über eine Weiterbeschäftigung wurden institutionalisiert. Weiter wurde ein Mitarbeiterausschuss gegründet und es wurden jährliche Informationsveranstaltungen für Mitarbeitende eingeführt. Dem Wunsch nach mehr Dokumentation von Regelungen kommen wir in einem ausgebauten Personalreglement nach.”

***Spital Thisis***

”Zur Förderung der Betriebskultur haben wir einen zusätzlichen Betriebsanlass pro Jahr eingeführt. Die Resonanz ist sehr positiv und wir freuen uns schon auf den nächsten Anlass!”

***Bühler AG Transporte + Recycling, Thisis***

”Die Wertschätzung der unterschiedlichen Lebensformen unserer Angestellten ist uns wichtig. Wir pflegen eine tolerante und offene Betriebskultur. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ist für uns eine Herzensangelegenheit. Entsprechend versuchen wir stets gute Lösungen für eine gute Vereinbarkeit zu finden.”

***Stiftung KiBE Kinderbetreuung Oberengadin, Samedan, St. Moritz und Zuoz***

”Wir haben das Thema Vereinbarkeit und Gleichstellung im Rahmen eines internen Führungsworkshops unter Anleitung der Fachstelle UND breit diskutiert. Im Zuge dessen haben wir auch unser Leitbild sowie unsere Führungsgrundsätze kritisch hinterfragt und entsprechend ergänzt. Uns ist es wichtig, eine offene, vereinbarkeitsfreundliche und zukunftsgerichtete Betriebs- und Führungskultur zu pflegen und weiter zu entwickeln.”

***Engadiner Kraftwerke, Zernez***



## Fünf Erfolgsfaktoren

### 3 **Transparente und fortschrittliche Anstellungs- und Rahmenbedingungen**

Das Fundament einer vereinbarkeitsfreundlichen und gleichstellungsorientierten Personalpolitik bilden transparente und fortschrittliche Anstellungsbedingungen sowie gleiche Sozialleistungen für alle Angestellten, unabhängig von Pensum, Geschlecht oder Dienstalter. Wichtige Eckpfeiler hierfür sind u.a. ein klar geregelter und bezahlter Pflegeurlaub im Notfall von kranken Kindern und Angehörigen, ein überobligatorischer Mutter- und Vaterschaftsurlaub mit Wiederbeschäftigungsgarantie, der Schutz vor Mobbing und sexueller Belästigung sowie die Kommunikation der Anstellungsbedingungen, um die Vereinbarkeitsfreundlichkeit im Betrieb zu fördern und sicherzustellen.

**Mutterschaftsurlaub** *Transparenz Lohnsystem*  
 Pflegeurlaub im Notfall **Vaterschaftsurlaub**  
**Lohnleichheit** *ANGEHÖRIGENPFLEGE*  
 Schutz vor Mobbing und sexueller Belästigung



”Wir haben die Regelung des bezahlten Pflegeurlaubs mit der Angehörigenpflege ergänzt sowie eine Regelung für einen unbezahlten Urlaub im Personalreglement aufgenommen.”

***Puracenter AG, Lenzerheide, Savognin, Lain, Valbella und Vilters***

”Wir haben unsere Lohnpolitik überarbeitet und sichergestellt, dass die Anforderungen der Lohngleichheit erfüllt sind.”

***Academia Engiadina, Samedan***

”Wir haben unser Personalreglement ergänzt und mit Hilfe der Fachstelle UND in gendergerechter Sprache abgefasst. Durch das Ausarbeiten des Personalreglements sind für „beide Seiten“ klarere Regeln bzw. Verhaltensweisen entstanden.”

***Bossi Hemmi AG, Tiefencastel***

”Neben der grösstmöglichen Flexibilität der Mitarbeitenden in Bezug auf Ziel und Ort, einer guten Einsatz- und Ferienplanung sowie flexiblen Arbeitspensen sind Mutterschaft- und Vaterschaftsurlaub mit unbezahltem Urlaub verlängerbar. Hier wurde die Kommunikation forciert.

Ein Systemwechsel in der Lohnreihung steht noch an.”

***Lia Rumantscha, Cuira***

”Wir haben in den Bereichen Lohnpolitik und Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen einige Massnahmen umgesetzt und sind damit sehr zufrieden. Die Mitarbeitenden profitieren nun von fünf Wochen Ferien und einem überobligatorischen Vaterschafts- und Mutterschaftsurlaub.

Im Weiteren haben wir auch ein neues Lohnsystem mit Lohnbandbreiten eingeführt.”

***Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG, Scuol***

”Wir haben unsere interne Kommunikation mittels eines digitalen Tools verbessert. Damit ist der Informationsfluss zu allen Mitarbeitenden, insbesondere auch zu den Teilzeitmitarbeitenden, sichergestellt und verbessert worden. Teilzeitmitarbeitende sind dadurch viel besser in unser Team integriert. Mit dem Tool können sich die Mitarbeitenden untereinander sehr gut absprechen. Dadurch hat sich auch der Teamgeist stark verbessert.”

***Hotel Waldhaus, Sils Maria***



## Fünf Erfolgsfaktoren

### 4 Flexible Arbeitspensen

Arbeitspensen flexibel der aktuellen Lebensphase und Lebenssituation anpassen zu können, ist eine wichtige Massnahme, um private Verpflichtungen mit dem Erwerbsleben zu vereinbaren. Dank Teilzeit können die Mitarbeitenden aus einer Vielfalt von Familienmodellen und Lebensmodellen wählen. Betriebe profitieren oft von einer grösseren Flexibilität der Mitarbeitenden. Dies ermöglicht etwa betriebliche Arbeitsspitzen zu überbrücken. Werden Teilzeitmodelle (u.a. Jobsharing) auch in Führungspositionen unterstützt und gefördert, gewinnt der Betrieb vielfältiges und dadurch innovativeres Kader.

Temporäre Arbeitszeitreduktion  
**Bedürfnisorientierte Pensens Teilzeit**  
**JOBSHARING TOPSHARING**  
*Flexible Pensenswahl*



”Wir sind offener gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen geworden. Mittlerweile ist Teilzeit bei den männlichen Mitarbeitenden kein Tabu mehr und auch in Führungspositionen hat sich Teilzeit etabliert. Wir machen durchwegs gute Erfahrungen mit flexibleren Arbeitsmodellen.”

***Engadiner Kraftwerke, Zernez***

”Wir gewähren unseren Mitarbeitenden bedürfnisgerechte Arbeitspensen, die wir mit ihnen periodisch überprüfen und der aktuellen Situation anpassen. Damit gelingt es uns, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.”

***Spitex Oberengadin, ein Betrieb der Stiftung Gesundheitsversorgung Oberengadin, Samedan***

”In der Geschäftsstelle Thuisis arbeiten sieben Frauen und sieben Männer, davon fünf Frauen und sechs Männer in Teilzeit. Die Familienfreundlichkeit sehen wir als Chance, gut ausgebildeten Berufsleuten in einer Randregion attraktive Arbeitsplätze anbieten zu können.”

***CSD Ingenieure AG, Thuisis***

”Einige Angestellte haben Wünsche für 60-bis 80%-Anstellungen geäußert. Da ich diese Angestellten nicht verlieren möchte, wurde ihnen dies zugesichert. Das bedeutet wahrscheinlich einen Mehraufwand für die Einteilung der Arbeiten.”

***Poltera Holzbau AG, Tinizong***

”Stellen werden gezielt mit Teilzeitoptionen ausgeschrieben. Dadurch beschäftigen wir heute mehr Teilzeitmitarbeitende, darunter auch junge Mütter. Durch die Anpassung der Pensien ist die Fluktuation deutlich tiefer.”

***«do it» AG, Bau und Garten-Center, Chur, Zernez, Punt Müragl und Küblis***

”Allen unseren Mitarbeiterinnen, die nach der Schwangerschaft wieder zurück an den Arbeitsplatz kommen möchten, werden stets verschiedene Teilzeitmodelle vorgestellt. Dasselbe gilt natürlich auch für Väter.”

***Merz AG, Chur***



## Fünf Erfolgsfaktoren

# 5 Förderung der Vielfalt und weitsichtige Karriereplanung

Die Förderung der Vielfalt – Frau-Mann, Vollzeit-Teilzeit, Jung-Alt etc. – auf allen Funktionsstufen in der Personalrekrutierung und Personalentwicklung fördern die Innovation und Kreativität und damit die Konkurrenzfähigkeit des Betriebs.

Mit einer offenen und geschlechtergerecht formulierten Stellenausschreibung kann die Anzahl qualifizierter Bewerbungen erhöht werden. Durch eine systematische Förderung der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden, auch von Teilzeitmitarbeitenden, profitiert der Betrieb von motivierten, langjährigen und qualifizierten Fachkräften.

*Teilzeit & Karriere*  
vorurteilsfreie Personalselektion  
**bedarfsgerechte Weiterbildung**  
**VIELFALT** Frauen in Führungspositionen



”Wir setzen uns bewusster und klarer für eine gelebte Vielfalt ein – Frauen in atypischen Berufsfeldern, junge Mütter im Betrieb – und kommunizieren diesen Wert nach innen und aussen. Dies verschafft uns einen Imagevorteil gegenüber der stärker werdenden Konkurrenz in der Branche.”

**«do it» AG, Bau und Garten-Center, Chur, Zernez, Punt Müragl und Küblis**

”Ich habe zwei neue Mitarbeiterinnen eingestellt. Damit möchte ich gegen Aussen zeigen, dass der Schreinerberuf nicht nur „Macher“ sondern auch „Macherinnen“ hat.”

**Poltera Holzbau AG, Tinizong**

”Wir haben nach der Standortbestimmung gezielt zwei Frauen als Chauffeurinnen ins Team rekrutiert und Teilzeit für zwei Mitarbeiter ermöglicht.”

**Bossi Hemmi AG, Tiefencastel**

”Wir fördern Teilzeit im Kader mit der Absicht, auch Teilzeitarbeitenden eine berufliche Perspektive, wie die Übernahme von Kaderfunktionen, zu bieten. Wir unterstützen entsprechend erforderliche Weiterbildungen bei Teilzeitarbeitenden.”

**Puracenter AG, Lenzerheide, Savognin, Lain, Valbella und Vilters**

”Wir zeichnen uns durch ein international zusammengesetztes Team aus – mit gleichen Anteilen an Frauen und Männern sowie Vollzeit- und Teilzeitarbeitenden. Unser Erfolg basiert wesentlich auf dem "Spirit of Zuoz", den wir mit einer Kultur von Offenheit, Toleranz und Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitenden pflegen.”

**Lyceum Alpinum Zuoz**

”Unsere Stelleninserate werden neu geschlechtergerecht ausgeschrieben und es werden darin explizit auch Teilzeitmöglichkeiten erwähnt. So konnten wir die Anzahl qualitativ guter Bewerbungen stark erhöhen. Dies hat auch dazu geführt, dass wir eine ausgeschriebene Position durch zwei gut qualifizierte Teilzeitarbeitende besetzt haben.”

**Klinik Gut, St. Moritz und Fläsch**



## KMU aus dem Engadin (2018 – 2021)

### Beteiligte KMU

<p>Stiftung KIBE Kinderbetreuung <a href="http://www.kibe.org">www.kibe.org</a></p>	<p>Die Stiftung KIBE führt vier Kindertagesstätten im Oberengadin; zwei in Samedan, eine in St. Moritz und eine in Zuoz. Zudem bietet sie im ganzen Oberengadin Betreuungsplätze in Tagesfamilien an. <i>49 Mitarbeitende, 46 Frauen und 3 Männer.</i></p>
<p>Spitex Oberengadin <a href="http://spitex-oberengadin.ch">spitex-oberengadin.ch</a></p>	<p>Die Spitex Oberengadin/Engiadin'Ota ist ein privater, politisch und konfessionell neutraler, nichtgewinnorientierter Verein mit einem öffentlichen Auftrag des Kantons Graubünden sowie der Oberengadiner Kreisgemeinden. Sie betreut im Oberengadin hilfe- und pflegebedürftige Menschen in ihren Privathaushalten. <i>36 Mitarbeitende, 34 Frauen und 2 Männer.</i></p>
<p>Klinik Gut <a href="http://www.klinik-gut.ch">www.klinik-gut.ch</a></p>	<p>Die Klinik Gut ist eine unabhängige, private Klinik mit Sitz in St. Moritz und Fläsch. Sie ist hauptsächlich auf Dienstleistungen in der Orthopädie und Traumatologie ausgerichtet und bietet in diesen Fachgebieten professionelle Behandlungs- und Therapieformen an. <i>224 Mitarbeitende, 159 Frauen und 65 Männer.</i></p>
<p>Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair <a href="http://www.engadin.com">www.engadin.com</a></p>	<p>Die Tourismus Engadin Scuol Samnaun Val Müstair AG (TESSVM) ist die touristische Marketing Organisation für das Unterengadin, Samnaun und Val Müstair. Sie fördert primär national sowie international die Nachfrage nach touristischen Angeboten und Leistungen. Vor Ort ist die TESSVM zudem auch für die Angebotsentwicklung und Gästebetreuung zuständig. <i>38 Mitarbeitende, 26 Frauen und 12 Männer.</i></p>



**Hotel Waldhaus Sils**  
[www.waldhaus-sils.ch](http://www.waldhaus-sils.ch)

Das Hotel Waldhaus Sils ist ein historisches 5-Sternehotel, das in 5. Generation durch die Gebrüder Claudio und Patrick Dietrich in Sils Maria, Oberengadin geführt wird.  
*137 Mitarbeitende, 53 Frauen und 84 Männer.*

**Academia Engiadina**  
[www.academia-engiadina.ch](http://www.academia-engiadina.ch)

Die Academia Engiadina ist eine Ausbildungsstätte in Samedan im Oberengadin. Das Campus Angebot der Academia Engiadina umfasst die Mittelschule, die Höhere Fachschule für Tourismus Graubünden, das Europäische Tourismus Institut, die Musikschule Oberengadin und das regionale Weiterbildungsprogramm.  
*95 Mitarbeitende, 47 Frauen und 48 Männer.*

**Lyceum Alpinum Zuoz**  
[www.lyceum-alpinum.ch](http://www.lyceum-alpinum.ch)

Das Lyceum Alpinum Zuoz ist eine Schweizer Internatsschule in Zuoz im Oberengadin. Die Schule führt zu internationalen Abschlüssen der Hochschulreife. Angeboten werden die Schweizer Matura, das deutsche Abitur und der internationale, in Englisch gehaltene International Baccalaureate.  
*130 Mitarbeitende, 79 Frauen und 51 Männer.*

**Engadiner Kraftwerke AG**  
[www.ekwstrom.ch](http://www.ekwstrom.ch)

Die Engadiner Kraftwerke AG ist eine 1954 gegründete Kraftwerkgesellschaft und Verteilerin für Elektrizität. Sie hat ihren Sitz in Zernez im Unterengadin.  
*56 Mitarbeitende, 15 Frauen und 41 Männer.*







## KMU aus dem Bündner Rheintal und den Regionen Albula, Surselva und Viamala (2011 – 2017)

Bernadette Jörimann, Geschäftsleiterin www.spitex-chur.ch	Spitex Chur, Pflege/Betreuung/Hauswirtschaft – 105 Mitarbeitende (100 Frauen und 5 Männer) <b>"Familienfreundlichkeit als Voraussetzung, um Fachkräfte in der Organisation zu sichern."</b>
Marcel Lenherr, Geschäftsführer www.wenzel-metromec.ch	Wenzel Metromec AG, Chur, IT-Unternehmen, - 29 Mitarbeitende (4 Frauen und 25 Männer) <b>"Bessere Positionierung auf dem Arbeitsmarkt dank Familienfreundlichkeit."</b>
Reto Keller, Spitaldirektor www.spitalthusis.ch	Spital Thusis, Gesundheit - 181 Mitarbeitende (140 Frauen und 41 Männer) <b>"Hier stimmt die Work-Life-Balance."</b>
Benno Bossi, Geschäftsführer www.bossi-ag.ch	Bossi Hemmi AG, Tiefencastel, Transportbranche - 22 Mitarbeitende (4 Frauen und 18 Männer) <b>"Zufriedene Mitarbeitende, die genug Zeit für ihre Familie haben, kommen gerne zur Arbeit, sind motivierter, leisten mehr."</b>
Corina Schnoz, Geschäftsführerin www.spitexfoppa.ch	Spitex Foppa, Ilanz, Pflege/Betreuung/Hauswirtschaft- 33 Mitarbeitende (32 Frauen und 1 Mann) <b>"Austausch mit verschiedenen Branchen als Chance."</b>
Lilo Uber, Assistentin der GF www.doitbaumarkt.ch	„do it“ AG, Bau- und Garten-Center, Chur, Detailhandel – 46 Mitarbeitende (27 Frauen und 19 Männer) <b>"Gelebte Vielfalt."</b>
Meinrad Poltera, Geschäftsführer www.poltera-holzbau.ch	Poltera Holzbau AG, Tinizong, Schreinerei/Zimmerei/Holzbau, - 12 Mitarbeitende (2 Frauen, 10 Männer) <b>"Macher und Macherinnen im Schreinerberuf."</b>
Stefan Schneider, Geschäftsführer www.csd.ch	CSD Ingenieure AG, Thusis, Ingenieur- und Beratungsunternehmen, - 12 Mitarbeitende (5 Frauen, 7 Männer) <b>"Work-Life-Balance für den Unternehmenserfolg."</b>
Josias F. Gasser, Geschäftsführer www.gasserbaumaterialien.ch	Josias Gasser Baumaterialien AG, Chur, Anbieter von Baumaterialien und Holzwerkstoffen, - 124 Mitarbeitende (26 Frauen und 98 Männer) <b>"Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Unternehmenskultur."</b>



<p>Martin Reisinger, Geschäftsleiter Ilanz, Samedan, Bad Ragaz www.waescheria.ch</p>	<p>Wäscheria Textil Service AG, Textilreinigungsunternehmen in Ilanz, Samedan und Bad Ragaz – 43 Mitarbeitende (31 Frauen 12 Männer) <b>"Wir engagieren uns, damit Frauen sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden müssen."</b></p>
<p>Marcel Bühler, Geschäftsführer www.buehler-transport.ch</p>	<p>Bühler AG, Thusis, Transport &amp; Recycling- 25 Mitarbeitende (3 Frauen, 22 Männer) <b>"Familienfreundlichkeit auf dem Prüfstand und im Vergleich."</b></p>
<p>Roni Merz, Geschäftsführer www.merzchur.ch</p>	<p>Merz AG, Chur, Bäckerei, Confiserie, Gastro, - 160 Mitarbeitende (Frauen 104, Männer 56) <b>"Die gelebte Familienfreundlichkeit auf dem Prüfstand."</b></p>
<p>Bruno Zenklusen, Geschäftsführer www.puracenter.ch</p>	<p>Puracenter AG Lenzerheide, Detailhandels- und Produktionsunternehmen – 59 Mitarbeitende (47 Frauen, 12 Männer) <b>"Erfahrungsaustausch über die Branche hinaus."</b></p>
<p>Andrea Simeon, Geschäftsleiterin www.scalottas.ch</p>	<p>Stiftung Scalottas, Scharans, Kompetenzzentrum für Menschen mit Behinderung – 201 Mitarbeitende (Frauen 156, Männer 45) <b>"Mehr Lebensqualität – das ist unser Motto."</b></p>
<p>Lia Rumantscha www.liarumantscha.ch</p>	<p>Lia Rumantscha, Cuira, rätoromanischer Dachverband, – 21 Mitarbeitende (15 Frauen, 6 Männer) <b>"Auf dem Prüfstand – eine Analyse durch Aussenstehende."</b></p>
<p>Manuela Seeli, Leiterin Finanzen &amp; Personal www.churbus.ch</p>	<p>Bus und Service AG, Chur, Mobilitätsdienstleistung im öffentlichen Personenverkehr – 174 Mitarbeitende (Frauen 31, Männer 143) <b>"Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern."</b></p>



### Gute Beispiele

Gelebte Vereinbarkeit ist ein Prozess, der, einmal angestossen, immer weiterentwickelt werden muss. Vier KMU aus der ersten und zweiten Projektgeneration geben Einblicke, wie die Vereinbarkeit bei ihnen weiter gelebt und entwickelt wird und wurde.



Bus und Service AG, Chur



WENZEL Metromec AG, Chur



Stiftung Scalottas, Scharans



Spitex Foppa, Ilanz



# Jahresarbeitszeit *Transparenz Lohnsystem*

## Frauen in Führungspositionen

### (ALTERS)-TEILZEIT BEI PENSIONIERTEN

#### **BUS UND SERVICE AG**

Die ehemalige Stadtbus Chur betreibt nebst PostAuto als grösstes Busunternehmen im Kanton 16 Buslinien, verschiedene Nachtbuskurse und Bahnersatzfahrten; seit 1995 in und um Chur, seit 1999 auch im Oberengadin.

Das Unternehmen beschäftigt 174 Mitarbeitende, davon 31 Frauen und 143 Männer. 119 Mitarbeitende arbeiten Vollzeit, 55 Teilzeit.

Teilnahme am Projekt Bündner Rheintal 2010-2014



**Familienfreundlichkeit als Chance,  
Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.**

*„Gemäss unserer Strategie wollen wir uns zu einer professionellen und modernen Mobilitätsdienstleisterin weiterentwickeln. Dies erfordert auch moderne Arbeitszeitmodelle, die dem heutigen Anspruch an Lebensqualität gerecht werden und mit dem Privat- und Familienleben kompatibel sind.“*

Manuela Seeli, Leiterin Finanzen und Personal



**Welche positiven Resultate konnten Sie aufgrund der damals getroffenen Massnahmen und Ihrer Teilnahme am Projekt feststellen?**

Wir haben die Massnahmen, die aus der Analyse der Familienfreundlichkeit entwickelt wurden, weitgehend umgesetzt. Bestehende Strukturen konnten gefestigt und institutionalisiert werden. So wurde zum Beispiel ein Firmenarbeitsvertrag eingeführt, der den Mitarbeitenden viele Vorteile bringt, unter anderem eine übersichtliche und abschliessende Zusammenstellung über die Anstellungsbedingungen. Zudem haben wir unser Lohnsystem in der Zwischenzeit noch transparenter und zeitgemässer gestaltet und direkt mit dem Mitarbeitenden-Gespräch verknüpft. Die Einführung der Jahresdienstplanung lässt die bessere Planung des Privatlebens, auch mit Schichtarbeitszeiten, zu.

**Gab es Hürden, welche die geplante Umsetzung von Massnahmen verhindert oder verzögert haben?**

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist bei Mitarbeitenden im Schichtdienst noch immer eine Herausforderung. Dank dem Jahresdienstplan sind die Arbeitstage jedoch bereits anfangs Jahr für die nächsten zwölf Monate bekannt, was die Planung z.B. der Kinderbetreuung sicherlich vereinfacht. Mitarbeitende können kurzfristig auch eine definierte Anzahl Dienste tauschen, etwa wenn unvorhersehbare Arzt-, Familien- oder andere Termine anfallen.

**Welche der damaligen Empfehlungen aus dem KMU-Projekt haben Sie nicht umgesetzt und weshalb?**

Da Busse rund um die Uhr und an 365 Tagen fahren, konnte die Arbeitszeitflexibilität mit Jahresarbeitszeit nicht umgesetzt werden. Die Bus AG bietet jedoch andere Möglichkeiten, wie Reduktion des Pensums, Bezug von unbezahltem Urlaub etc., so dass die Mitarbeitenden auf Wunsch flexible Arbeitszeiten haben.

**Hat das Projekt Ihrem Betrieb nebst der Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben noch weiteren Nutzen gebracht?**

Für uns war der Austausch mit anderen Firmen, die am Projekt mitgemacht haben, sehr spannend. So konnten gemeinsame Themen und Lösungen branchenübergreifend diskutiert werden.



***Welche Stärken im Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben Sie in Ihrem Betrieb ausgebaut oder durch das Projekt gewonnen?***

In der Administration arbeiten noch immer zahlreiche Mitarbeitende mit einem Teilzeitpensum und sehr flexiblen Arbeitszeitmodellen. Wir freuen uns, dass wir die Teilzeitarbeit auch in anderen Organisationseinheiten etablieren konnten; sie wird auch von Familienvätern mit kleinen Kindern sowie Mitarbeitenden mit zeitintensiven Hobbies gerne in Anspruch genommen. In saisonalen Bereichen unserer Unternehmung, hauptsächlich im Engadin, ist es möglich die Arbeitszeit der Saison anzupassen. Die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit ist so besser gewährleistet und hat sich für beide Parteien bewährt.

***Gewisse vereinbarkeitsfreundliche Massnahmen erfordern eine längere Zeitperiode, bis sie Ihre Wirksamkeit voll entfalten. Haben Sie auch solche Massnahmen getroffen?***

Wir haben alle möglichen Massnahmen schon sehr früh im Projekt umgesetzt. Heute – nach fast zehn Jahren – freuen wir uns sehr, dass zum Beispiel die Teilzeitarbeit in den meisten Unternehmensbereichen möglich ist und auch rege genutzt wird.

***Sie streben das Prädikat UND der Fachstelle UND mittelfristig an. Was motiviert Sie dazu und welchen Vorteil erhoffen Sie sich davon?***

Wir können uns die Erlangung des Prädikates UND durchaus vorstellen, wenn uns dadurch in der Wahrnehmung als attraktive Arbeitgeberin Vorteile entstehen. Wir sagen nicht nur, dass die Mitarbeitende unser wertvollstes Gut sind, wir versuchen dies durch Vertrauen und offene Kommunikation auch aktiv zu leben und echt gute Anstellungsbedingungen zu bieten. Vielleicht kann uns das Prädikat UND hierzu – nebst anderen Bestrebungen – helfen.



”

Die Arbeitstage und Arbeitszeiten werden in unserem Team sehr flexibel gehandhabt. Davon profitiere ich enorm. Grundsätzlich arbeite ich an den vereinbarten Wochentagen, hauptsächlich dann, wenn mein Sohn in der Schule ist. Während der Schulferien kann ich das Pensum auf volle Arbeitstage aufteilen. Das erleichtert nicht nur die Betreuung, sondern auch meine Work-Life-Balance ist damit gewährleistet. Im Gegenzug bin ich ebenfalls flexibel, wenn es das Arbeitsvolumen erfordert. Mir ist wichtig, dass das Geben und Nehmen am Ende des Jahres ausgeglichen ist.”

DORIS CLAVADETSCHER Sachbearbeiterin Finanzen | 60%-Pensum  
alleinerziehend | 1 Kind | 2020

”

Durch meine Arbeit in der Nachtgruppe ist es mir möglich, mehr Zeit mit meinen zwei kleinen Kindern (6- und 4-jährig) zu verbringen. So kann – neben meinem 100%-Pensum – auch meine Frau Teilzeit arbeiten.”

TEO GIRISKEN FAHRDIENST-MITARBEITER CHUR BUS | 100%-Pensum |  
verheiratet | 2 Kinder | 2020



# Home-Office *Vaterschaftsurlaub* Flexible Arbeitszeiten

*Lebensarbeitszeit* **FLEXIBILITÄT PENSUM**

## WENZEL

### Metromec

Die WENZEL Metromec AG ist ein Softwarehaus im Bereich der Koordinatenmesstechnik und Informatik und gehört der deutschen Wenzel Group an.

Das Unternehmen beschäftigt 29 Mitarbeitende, vier Frauen und 25 Männer.

Teilnahme am Projekt Bündner Rheintal 2011-2014



**Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Standortvorteil, der durch uns selber gestaltet werden kann.**

*„Als Unternehmung im Bereich der Koordinatenmesstechnik und Informatik am Standort Chur ist die WENZEL Metromec in ständigem Wettbewerb um gute Mitarbeitende. Wir erkannten, dass Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ein Erfolgsfaktor ist, der uns massgeblich dabei hilft, die gesuchten Personen zu finden und länger in unserer Firma zu halten. Und: Anders als gewisse Standortfaktoren, kann die Vereinbarkeit weitgehend durch uns selber gestaltet werden.“*

Marcel Lenherr, Geschäftsführer und Entwicklungsleiter



**Welche positiven Resultate konnten Sie aufgrund der damals getroffenen Massnahmen und Ihrer Teilnahme am Projekt feststellen?**

Wir stellten eine verbesserte Wahrnehmung der Firma fest. Bewerbende wurden aufgrund der explizit erwähnten und optimierten Arbeitsbedingungen auf uns aufmerksam. Mitarbeitende profitierten von Verbesserungen, weil wir die Arbeitsbedingungen auf die sich über die Jahre veränderten Bedürfnisse angepasst haben. Mitarbeitende sind zufriedener, was sich in besserer Arbeitsleistung, guter Arbeitsatmosphäre, wenig Fluktuation und entsprechend langjährigen Arbeitsverhältnissen niederschlägt.

**Gab es Hürden, welche die geplante Umsetzung von Massnahmen verhindert oder verzögert haben?**

Typische Hürden sind eingefahrene Abläufe oder Denkschemen, die nicht immer einfach zu verändern sind. In der Regel findet man einen Weg, wenn der Wille dazu da ist. Oftmals kommen Bedenken betreffend Kosten der Massnahmen. Dazu gibt es drei Ausprägungen.

- Viele wirksame Massnahmen sind mit sehr wenig Aufwand und praktisch ohne Kosten zu realisieren, z.B. unsere Vorteile betreffend Vereinbarkeit ohne Zusatzaufwand und Kosten in Stelleninseraten aufführen.
- Verbesserte Leistungen bei Vaterschaft und Mutterschaft oder bei Pflegenotfällen kosten etwas und belasten temporär andere Mitarbeitende.
- Eine Verbesserung der Pensionskassenleistungen kann tatsächlich viel kosten. Geplante Verbesserungen können durch wirtschaftliche Probleme oder Krisen verzögert oder verunmöglicht werden.

**Welche der damaligen Empfehlungen aus dem KMU-Projekt haben Sie nicht umgesetzt und weshalb?**

Eine Überarbeitung des Vergütungssystems haben wir noch nicht an die Hand genommen. Wir erwarten, dass dies eine grössere Aufgabe ist, deren Umsetzung und Einführung sich über eine längere Zeit erstreckt.

**Wie wurde das Projekt inner- und ausserhalb Ihrer Organisation aufgenommen?**

Mitarbeitende haben das Projekt nach anfänglicher Skepsis gut aufgenommen. Sie haben schnell gemerkt, dass es um die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen geht. Auch die Führungskräfte haben nach anfänglichem Zögern gut mitgearbeitet. Die professionelle, praxis- und lösungsorientierte Betreuung durch die Fachstelle UND hat dabei mitgeholfen. Wir konnten mehrere Mitarbeitende anstellen, die die Vereinbarkeit bei uns als wichtiges Kriterium gewertet haben. Durch die Teilnahme am Projekt sind auch Exponentinnen und Exponenten aus der lokalen Politik auf unsere Firma aufmerksam geworden.



***Hat das Projekt Ihrem Betrieb nebst der Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben noch weiteren Nutzen gebracht?***

Das Projekt hat sicherlich bewirkt, dass gewisse Regelungen und Abläufe kritisch betrachtet und überdacht wurden, die sich im Tagesgeschäft über die Jahre zementiert haben und so nicht mehr zeitgemäss waren. Ein interessanter Nebennutzen war, in der Projektgruppe Vertreter aus völlig anderen Branchen kennen zu lernen und durch den Austausch neue oder andere Lösungsansätze zu erfahren, wobei sich einige Idee auf unseren Betrieb übertragen liessen.

***Gewisse vereinbarkeitsfreundliche Massnahmen erfordern eine längere Zeitperiode, bis sie Ihre Wirksamkeit voll entfalten. Haben Sie auch solche Massnahmen getroffen?***

Auf Wunsch der Mitarbeitenden haben wir das Arbeitszeitmodell in Richtung höhere Sollarbeitszeit mit mehr Ferien verändert. Durch ein neues Anerkennungssystem für Dienstjahre mit zusätzlichen Ferientagen profitieren Mitarbeitende bereits ab fünf Jahren Betriebszugehörigkeit. Die Identifikation mit der Firma und die Zufriedenheit ist damit gestiegen, ebenso die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Aktuell liegt sie im Mittel bei 14,6 Jahren, obwohl das Team laufend durch neue Mitarbeitende ergänzt wird.

***Sie streben das Prädikat UND der Fachstelle UND mittelfristig an? Was motiviert Sie dazu und welchen Vorteil erhoffen Sie sich davon?***

Wir streben mittelfristig das Prädikat UND an, um einige Jahre nach dem Projekt «Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor» wieder einen Schritt vorwärts zu kommen und uns weiter zu entwickeln. Wir sind überzeugt, dass wir uns damit noch besser als zukunftsorientierte, Top-Arbeitgeberin positionieren können. Unseren Mitarbeitenden wollen wir Arbeitsplätze bieten, in denen sie sich gut entwickeln können, sich in verschiedenen Lebensphasen wohlfühlen, motiviert die bestmögliche Leistung bringen, sich mit der Firma identifizieren und ihr lange treu bleiben.



”

Es herrscht ein sehr gutes Betriebsklima intern,  
was eine hervorragende Basis ist für ein ausgeglichenes Berufs- und Privatleben.  
Viele der Kollegen sind sportlich unterwegs, und durch flexible Arbeitszeit  
und das Verständnis untereinander ist es kein Problem, sich auch kurzfristig für Frei-  
zeitaktivitäten ein paar Stunden oder mehr frei zu nehmen. Diese Spontanität  
erlaubt es auch, mal eben ins Homeoffice zu wechseln, weil sich z.B. ein Handwerker  
angemeldet hat oder das Kind  
krank wurde.”

CHRISTINA SCHNEEBAUER | Softwareentwicklerin

”

Bei meiner Bewerbung war es mir sehr wichtig,  
dass die künftige Arbeitgeberin Wert auf eine gute Vereinbarkeit von Beruf und  
Privatleben legt. Dadurch, dass man in dieser Firma bereits seit über 20 Jahren  
Home-Office machen konnte, war es für mich klar, dass die Firma WENZEL Metromec  
AG die erste Wahl war, da diese Firma sehr viel für dieses Thema macht und den  
Mitarbeitenden viele Freiheiten lässt, wie diese den Arbeitstag gestalten.”

MARIO SCHÜTZ | Softwareentwickler



Die Stiftung Scalottas ist ein Kompetenzzentrum für Menschen mit Behinderungen. Auf zwei Kinderwohngruppen werden zwölf Kinder und auf zehn Wohngruppen werden rund 75 Erwachsene betreut. Die Personen erhalten Pflege, Therapie sowie Schulung und Beschäftigung.

Die Stiftung Scalottas beschäftigt 214 Mitarbeitende, 49 Männer und 165 Frauen.

*Teilnahme am Projekt Regio Surselva, Mittelbünden, Viamala 2015-2017*

## Teilzeit bei Männern **Topsharing** Teilzeit in Führung

# Frauen in Führungspositionen

## PRÄDIKAT UND

### **Karriere für Männer und Frauen in Teilzeit möglich.**



*"Teilzeit wird mittlerweile auch vermehrt von Männern genutzt. Da Teilzeit bei uns sehr etabliert und akzeptiert ist, können Männer bei uns ohne allfällige Stigmatisierung oder Karriereängste nach ihrem Wunschpensum arbeiten. 21 der 49 Männer bei der Stiftung Scalottas arbeiten Teilzeit. Damit liegt der Teilzeitanteil bei den Männern mit 43 Prozent deutlich über dem schweizweiten Durchschnitt von 18 Prozent. Die Stiftung Scalottas fördert Teilzeit auf allen Funktionsstufen. So ist bei der Stiftung Scalottas auch eine Karriere mit Teilzeit möglich."*

Andrea Simeon, Geschäftsführerin



**Was hat Sie dazu bewogen, sich am Projekt «Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor» des Kantons Graubünden zu beteiligen?**

Neugierde, vertiefter Blick, Sensibilisierung auf die Thematik, Austausch mit anderen Betrieben und der Umstand, dass die Stiftung Scalottas als familienfreundlicher Betrieb wahrgenommen wird. Wir wollten eine fachliche Einschätzung von aussen erhalten.

**Welche positiven Resultate konnten Sie aufgrund der damals getroffenen Massnahmen und Ihrer Teilnahme am Projekt feststellen?**

Unbezahlte Urlaube werde auch in kürzeren Zeiteinheiten beantragt und bewilligt. Diese sind bis zu einem Jahr möglich. Der Mutterschaftsurlaub wird mit unbezahltm Urlaub verlängert. Erfahrungsjahre, insbesondere in der Familienarbeit, werden bei der Lohnberechnung einbezogen.

Mit werdenden Müttern und Vätern werden Mitarbeitende-Gespräche geführt und Wiederbeschäftigungsvereinbarungen getroffen. Die Vorgehensweise wurde mit einem Formular klar strukturiert.

Teilzeit in Führungsfunktionen wurde ermöglicht und wird gelebt. Dadurch konnten wir fachlich gut qualifizierte Mitarbeitende halten, insbesondere Mütter. Zurzeit gibt es zwei Beispiele von Jobsharing: 50 und 70 Prozent in der Gruppenleitung mit Personalführungsaufgaben und eine Leitungsstelle mit zwei 70-Prozent-Pensen.

**Gab es Hürden, welche die geplante Umsetzung von Massnahmen verhindert oder verzögert haben? Wenn ja: aus welchen Gründen?**

Die Massnahmen sind zeitweise durch den Todesfall des früheren Geschäftsleiters zum Stillstand gekommen und hatten zeitweise keine Priorität.



**Welche Stärken im Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben Sie in Ihrem Betrieb ausgebaut oder durch das Projekt gewonnen?**

Teilzeitmodelle wurden weiter gefördert. Insbesondere wird Teilzeit auch von Männern wahrgenommen. Wir haben gute Erfahrungen mit Jobsharing gemacht. Diese Modelle ermöglichen auch Teilzeit in Führungspositionen wahrzunehmen. Damit konnten wir gut qualifizierte Fachpersonen im Betrieb halten.

Die Vertretung beider Geschlechter in Führungspositionen konnten wir weiter festigen. Wir haben zurzeit 16 Frauen (80 Prozent) und vier Männer (20 Prozent) im Kader. Dieses Geschlechterverhältnis entspricht auch demjenigen des gesamten Teams.

Die Offenheit für Lösungen, welche die Vereinbarkeit der Mitarbeitenden verbessert, wurde gesteigert. Es fand eine Sensibilisierung in diesem Thema beim Kader statt. Die Kultur des Gebens und Nehmens wird stark gefördert.

Für administrative Aufgaben ermöglichen wir auch Home-Office. Die technischen Voraussetzungen dafür wurden geschaffen und konnten in der Corona-Krise vermehrt genutzt werden. Auch wenn es in unserem Bereich nur eingeschränkt möglich ist.

**Sie streben das Prädikat UND der Fachstelle UND mittelfristig an? Was motiviert Sie dazu und welchen Vorteil erhoffen Sie sich davon?**

Die Fachstelle UND hat im 2019/2020 ihr Arbeitsmodell und den Prädikatsprozess überarbeitet. Wir haben uns dazu entschieden, als Pilotbetrieb den neuen Prädikatsprozess zu durchlaufen und unsere Erfahrungen einzubringen. Wir möchten mit dem Erwerb des Prädikats UND unsere Vereinbarkeitsfreundlichkeit sowohl nach innen wie auch nach aussen besser zeigen können.



”

Die Arbeitstage, an denen ich im Betrieb präsent bin, habe ich so gewählt, dass ich an den für mich relevanten Sitzungen dabei bin, aber auch dass dies mit der Unterbringung meiner Tochter vereinbar ist. So ist daraus eine Win-Win-Situation für den Betrieb aber auch für mich als Mutter und Führungskraft entstanden.”

NATASCHA BALESTRA | Bereichsleiterin Fachdienste

”

Bei meiner Anstellung informierte ich mich, über die Möglichkeit, dass ich ein Mal wöchentlich meinem Hobby am Abend nachgehen kann, da dies mir als guter Ausgleich dient und ich es beibehalten wollte. Zudem kann ich bei der Stiftung Scalottas meine Zeit mit der Familie optimal gestalten.”

MICHAEL SGIER | Gruppenleiter



## Bedürfnisgerechte Arbeitszeitmodelle

Transparenz Lohnsystem **KOMMUNIKATION**

# Einsatzplanung mitgestalten

**ARBEITEN 4.0** Geben und Nehmen



Die Spitex Foppa ist eine ambulante Leistungserbringerin im Gesundheitsbereich in der unteren Region der Surselva. Sie ist ein nicht gewinnorientierter Verein. Die Trägerschaft setzt sich aus den umliegenden Gemeinden zusammen.

33 Mitarbeitende, davon 32 Frauen und 1 Mann

*Teilnahme am Projekt Regio Surselva, Mittelbünden, Viamala 2015-2017*



*„Als grundsätzlichen Erfolg konnten wir aufzeigen, dass trotz der in der Branche geforderten hohen Flexibilität Beruf und Familie/Privatleben mit den umgesetzten Massnahmen gelebt werden können.“*

Corina Schnoz, Geschäftsführerin



**Was hat Sie 2014 dazu bewogen, sich am Projekt «Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor» des Kantons Graubünden zu beteiligen?**

Wir sahen noch Verbesserungspotential, weil in unserer Branche von den Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität gefordert wird.

**Welche positiven Resultate konnten Sie aufgrund der damals getroffenen Massnahmen und Ihrer Teilnahme am Projekt feststellen?**

Als grundsätzlichen Erfolg konnten wir aufzeigen, dass trotz der in der Branche geforderten hohen Flexibilität Beruf und Familie/ Privatleben mit den umgesetzten Massnahmen gelebt werden können.

Mit fixen Arbeitstagen konnten wir eine Mitarbeiterin halten, die bereits gekündigt hatte, weil wir eine Lösung für die Vereinbarkeit mit einer Teilzeit-Ausbildung aufzeigten. Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeiterin flexibel einspringen kann und dass das Team akzeptiert, dass fixe Arbeitstage nicht für alle möglich sind. Als Kompensation für eine mehr gearbeitete Stunde pro Woche können die Mitarbeitenden eine zusätzliche Ferienwoche nehmen. Fallen doch Minusstunden an, kann die bereits eingegebene Zusatzwoche als unbezahlter Urlaub genommen werden. Das gibt für beide Seiten Sicherheit bei der Ferienplanung. Wir haben unsere Werte und Haltungen in einem Code of Conduct verschriftlicht und zwei externe Ansprechpersonen für die Mitarbeitenden bei betrieblichen und persönlichen Problemen eingerichtet, für letztere ohne Auskunftspflicht gegenüber der Geschäftsleitung. Die Beratungskosten werden von uns übernommen. Wir unterstützen die Mitarbeitenden proaktiv, die Ruhezeiten einzuhalten und Selbstsorge zu tragen. Bei Übergriffen durch betreute Personen steht der Schutz unserer Mitarbeitenden an erster Stelle. Diese klare Haltung wird geschätzt und trägt zu einer positiven Langzeit-Wirkung bei.

**Gab es Hürden, welche die geplante Umsetzung von Massnahmen verhindert oder verzögert haben?**

Gutes Tun und darüber reden steckt noch etwas in den Kinderschuhen. Aber wir haben den Effekt gespürt, dass wir seit der Projektteilnahme mehr Blindbewerbungen erhalten, was angesichts des Fachkräftemangels in unserer Branche sehr positiv ist.



**Welche Stärken im Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben Sie in Ihrem Betrieb ausgebaut oder durch das Projekt gewonnen?**

Die Vereinbarkeit der Arbeit mit dem Privatleben hat bei der Spitex einen hohen Stellenwert, damit gute Arbeit geleistet werden kann. Durch das Projekt wurden eine vereinbarkeitsfreundliche Kultur und Personalpolitik gefestigt. Der Informationsfluss, insbesondere für Teilzeitmitarbeitende, konnte durch den digitalisierten Arbeitsprozess massiv verbessert werden. Durch die neu digitalisierte Einsatzplanung und Abtauschmöglichkeiten können die privaten Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser berücksichtigt werden. Jährlich werden die Mitarbeitenden darüber informiert, wie sich der Lohn zusammensetzt, wie er sich entwickelt, ob und weshalb es eine Lohnerhöhung gibt oder nicht. Externe Weiterbildungen werden individuell und unabhängig vom Pensum unterstützt. Wir haben transparente und fortschrittliche Anstellungs- und Arbeitsbedingungen vorangetrieben, etwa Regelung für unbezahlten Urlaub, der grundsätzlich immer möglich ist, für die Gewährung eines bezahlten notfallmässigen Pflegeurlaubes von drei Tagen pro Fall – das gilt auch für nicht im gleichen Haushalt lebende Angehörige – oder ein Zeitfenster für das Abpumpen oder Stillen, unter Gutschreibung von Arbeitszeit unabhängig vom Arbeitspensum. Und nicht zuletzt bieten wir Teilzeitmöglichkeiten zwischen 20 bis 90 Prozent an.

**Gewisse vereinbarkeitsfreundliche Massnahmen erfordern eine längere Zeitperiode, bis Sie Ihre Wirksamkeit voll entfalten. Haben Sie auch solche Massnahmen getroffen?**

Unsere vereinbarkeitsfreundliche Personalpolitik hat dazu geführt, dass die Fluktuation gesunken ist. Wir konnten die Mitarbeitenden an den Betrieb binden. Die Krankheitstage sind in den vergangenen drei Jahren gesunken. Dadurch konnten unsere Personalkosten gesenkt werden. Auch die Attraktivität nach aussen scheint gestiegen zu sein. Es gibt vermehrt Blindbewerbungen von qualifizierten Fachpersonen, dies trotz Fachkräftemangel in der Branche.



”

Da ich neben meiner Arbeit als Pflegefachfrau künstlerisch tätig bin und neu dazu noch eine Ausbildung in Angriff nehmen wollte, sah ich keine Möglichkeit dies mit den unregelmässigen Diensten zu vereinbaren. Als mir meine Vorgesetzte anfangs 2018 in einem Gespräch dann regelmässige Arbeitstage vorschlug, öffnete sich mir sozusagen eine Türe. Ich arbeite nun seit 2018 Teilzeit an fixen Tagen und kann so, trotz Ausbildung, den Beruf weiter ausführen, der mir sehr Freude macht. Wenn der Betrieb Not an 'Frau' hat, fragen sie mich an für einen Extra-Einsatz. Umgekehrt kann es bei mir auch Besonderheiten geben z.B. mit Seminaren meiner Ausbildung. Also eine Win-win-Situation für beide Seiten. Daneben habe ich nun ganz viel Spielraum, um Tage für die Kunst, Ausbildung und Privatleben zu planen und zu leben.”

URSINA STILLI | Pflegefachfrau Spitex, 2018



## Erfahrungsbericht

Die langjährige Erfahrung der Fachstelle UND zeigt, dass der Nutzen einer vereinbarkeitsfreundlichen Personalpolitik für Betriebe vielfältig ist. Mitarbeitende sind motivierter, können länger gehalten werden und kehren öfters wieder zurück. Die Vielfalt im Team – Mann/Frau, Teilzeit/Vollzeit, jung/alt, etc. – kann erhöht und so die betriebliche Produktivität nachweislich positiv beeinflusst werden. Die Personalkosten lassen sich langfristig senken und die Attraktivität als Arbeitgeberin kann sowohl nach aussen wie nach innen gesteigert werden.

Betriebe sind einem steten Wandel ausgesetzt. Sei dies gesellschaftlich, wirtschaftlich, gesundheitspolitisch oder innerbetrieblich verursacht. KMU mit beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen sind in solchen Situationen besonders auf motivierte, zuverlässige und loyale Mitarbeitenden angewiesen. Sie sind oft das wichtigste «Gut» in einer KMU. Für KMU ist es deshalb wichtig, die betriebliche Vereinbarkeitsförderung strategisch mit gezielten Massnahmen im Betrieb zu verankern. Dies war das Ziel der drei im Kanton Graubünden durchgeführten KMU-Projekte.

In den drei Projekten wurden mit den teilnehmenden Betrieben individuelle Checks durchgeführt.

Ablauf KMU-Check

### Gespräch mit CEO/HR

- Analyse Führungskultur
- Sensibilisierung
- prozessuale Analyse



### Analyse Betriebsdokumente / Erhebung Personalkennzahlen

- Personalrechtliche Rahmenbedingungen
- strukturelle Analyse
- Stärken / Herausforderungen





Die Erkenntnisse aus den Checks wurden anschliessend an Runden Tischen mit den anderen teilnehmenden KMU geteilt und erste Erfahrungen ausgetauscht. Über 100 Einzelmassnahmen wurden durch die teilnehmenden Betriebe umgesetzt – stets massgeschneidert auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Betriebe. Die Rückmeldungen der KMU zeigen, dass die Förderung der Vereinbarkeit ein Erfolgsfaktor für KMU ist.

#### Fokusgespräch mit Führungskräften/ Mitarbeitenden

- kulturelle Analyse
- Stärken / Herausforderungen
- Wünsche / Ideen zur Optimierung



#### Ergebnisbericht

- Situationsanalyse
- Empfehlungen Massnahmen



#### Massnahmenplan

- Beratung
- Unterstützung Umsetzung Massnahmen



## Arbeitsmodell

Seit 25 Jahren berät die Fachstelle UND Unternehmen und Organisationen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und den anderen Lebensinhalten sowie der Gleichstellung von Frau und Mann. Wir führen Betriebsanalysen, Mitarbeitendenbefragungen und Workshops durch und präsentieren die Ergebnisse und konkrete Empfehlungen. Mittels Coaching der Entscheidungsträger, Umsetzungs-Workshops sowie Tipps und diversen Hilfsmitteln/Instrumenten erfolgt eine praxisnahe Unterstützung bei der Erarbeitung und Umsetzung von zielführenden Massnahmen.

Basis für unserer Analyse- und Beratungstätigkeit ist unser Modell UND. Es gründet auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft und unserer langjährigen Praxiserfahrung.

### Die Kernaussagen:

- Vereinbarkeit ist das Mass dessen, wie gut die fünf **Lebensinhalte** Soziale Beziehungen, Haushalt, Ich, Beruf, Gemeinwohl in Einklang stehen. Sie bemisst sich **individuell** und ist **dynamisch**.
- Die Förderung der Vereinbarkeit spielt sich auf den drei **Handlungsebenen**: Individuum, Organisation/Unternehmen und Gesellschaft/Staat ab.
- Sechs **Einflussfaktoren**: Zeit, Geld, Ort, instrumentelle und emotionale Unterstützung, Verankerung wirken limitierend oder unterstützend auf die Vereinbarkeit.
- Die Förderung der Vereinbarkeit setzt die **Gleichstellung von Frau und Mann** voraus und begünstigt diese gleichzeitig.

Die Organisationen/Unternehmen gestalten über ihre Strategie, Struktur, Kultur und Prozesse die Vereinbarkeit ihrer Mitarbeitenden.

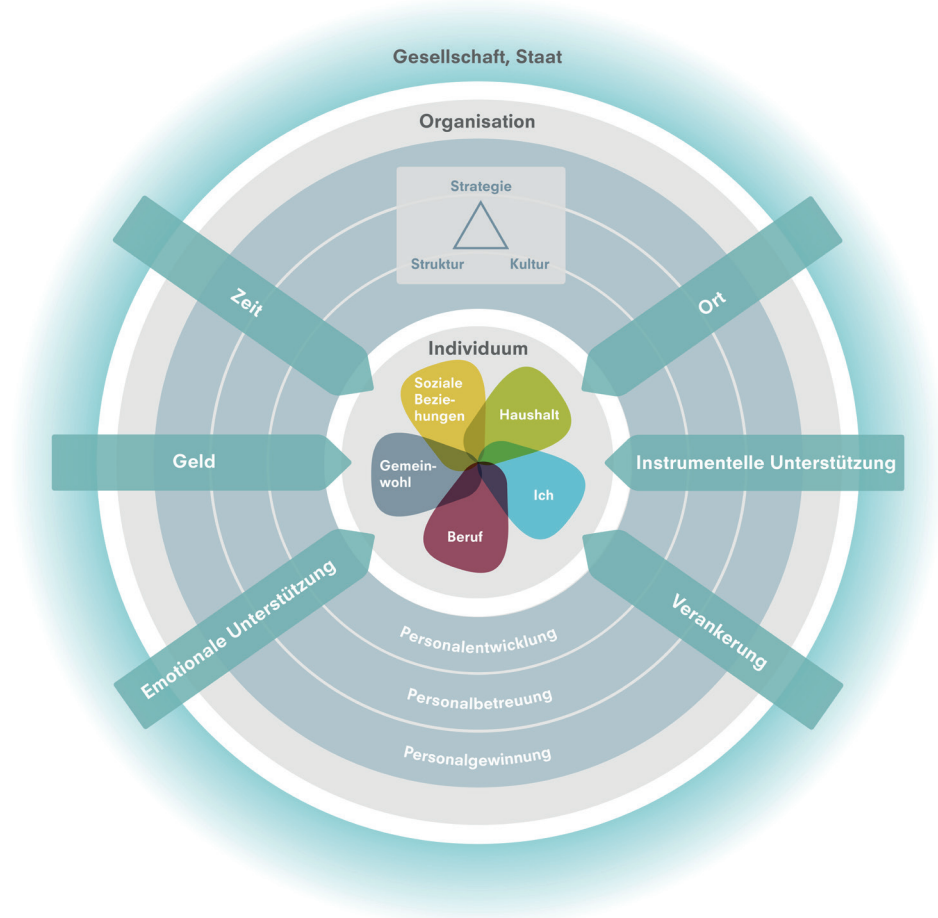


Abbildung Arbeitsmodell Fachstelle UND



## Vereinbarkeitsfreundlichkeits-Test

Beantworten Sie diese 18 Fragen zu Struktur und Kultur Ihres Unternehmens und bekommen Sie eine erste Einschätzung, wie gut sie die Vereinbarkeit von Beruf und den weiteren Lebensinhalten der Mitarbeitenden fördern. Die Einschätzung basiert auf einem Auszug aus dem Kriterienkatalog der Fachstelle UND. Ein vollständiges Bild vermittelt das Modul 1 der Fachstelle UND. Wir geben Ihnen gerne weitere Auskünfte: [info@fachstelle-und.ch](mailto:info@fachstelle-und.ch)

	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
1. Das Engagement des Unternehmens in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben ist schriftlich festgehalten (Leitbild) und wird aktiv gelebt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es gibt Führungskräfte mit Vorbildcharakter, die erkennbar selbst Familienpflichten und Berufsarbeit vereinbaren und beispielsweise Teilzeit arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Es gibt flexible Arbeitsmodelle (Jahresarbeitszeit, Teilzeit, Home-Office etc.), die von einer Mehrheit der Mitarbeitenden genutzt werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Teilzeitpensen werden auf allen Hierarchiestufen angeboten, für Frauen und für Männer. Es ist möglich und üblich, dass Mitarbeitende je nach familiärer Situation ihre Arbeitszeiten ändern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Die Mitarbeitenden haben verschiedene Möglichkeiten, ihre Anregungen, Wünsche und Bedürfnisse zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben in einem offenen Klima zu besprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mütter beziehen nach der Geburt eines Kindes mindestens 16 Wochen 100% bezahlten Mutterschaftsurlaub und bleiben in der Regel nach dem Urlaub weiterhin erwerbstätig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ein bezahlter Vaterschaftsurlaub von mehreren Tagen wird gewährt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Väter haben innerhalb eines festgelegten Zeitraums Anspruch auf einen unbezahlten Urlaub nach der Geburt eines Kindes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mitarbeitende mit familiären Aufgaben werden aktiv informiert und erhalten Beratung und Unterstützung bei der familienergänzenden Betreuung ihrer Kinder oder der Pflege von Angehörigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### Punktevergabe

«trifft voll zu»: 2 Punkte

«trifft teilweise zu»: 1 Punkt

«trifft nicht zu»: 0 Punkte

Wenn Sie die Antwort nicht kennen, lassen Sie das Feld leer (0 Punkte zu dieser Frage).

	<i>Trifft voll zu</i>	<i>Trifft teilweise zu</i>	<i>Trifft nicht zu</i>
10. Familienergänzende Kinderbetreuung (Kita-Plätze, Tageseltern, Mittagstische), Notfalldienste, Ferienangebote, Familienzulagen/Betreuungszulagen werden unterstützt, bzw. angeboten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Sind Kinder; enge Angehörige erkrankt, steht den Mitarbeitenden eine bezahlte Absenz zu. Dieses Angebot ist bekannt und wird genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Männer und Frauen haben dieselben Chancen bei einer Anstellung und späteren Entwicklung im Unternehmen sowie beim Zugang zu Aus- und Weiterbildung, das widerspiegelt sich auch in den Betriebskennzahlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Vereinbarte Arbeitszeiten, freie Arbeitstage und Urlaubstage werden vom Betrieb respektiert. Es wird keine ständige Verfügbarkeit erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Die Führungskräfte kennen die familiäre Situation der Mitarbeitenden und fragen aktiv nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Offene Stellen werden auf Inhalt und Pensum und somit auf Eignung für flexible Arbeitsmodelle überprüft und konsequent so ausgeschrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Es finden regelmässige MitarbeiterInnen-Gespräche statt, in denen auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben thematisiert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Es existiert ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das u.a. Belastungssituationen im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Fokus nimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Das Lohnsystem ist in schriftlicher Form für alle zugänglich und transparent. Es gilt für alle Mitarbeitenden unabhängig von deren Beschäftigungsgrad und Anstellungsform.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Total Punkte**



**25 bis 36 Punkte: Die Vereinbarkeitsfreundlichkeit in Ihrem Betrieb ist an wichtigen Stellen sichtbar**  
Kompliment! Das Resultat lässt stark vermuten, dass in Ihrem Betrieb bereits eine familienfreundliche Kultur etabliert ist und der Dialog zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden funktioniert: Eine gute Vereinbarkeit der Interessen von Unternehmen und Mitarbeitenden ist an wichtigen Stellen gewährleistet, beide Seiten profitieren davon. Eventuell gehört Ihr Betrieb zu jenen Unternehmen, bei denen die Thematik Vereinbarkeit und Gleichstellung von Frau und Mann einen festen Platz bei den Jahreszielen einnimmt und nachhaltig den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und Bedürfnissen Rechnung trägt.

**13 bis 24 Punkte: Die Vereinbarkeitsfreundlichkeit in Ihrem Betrieb ist an diversen Stellen sichtbar**  
Das Resultat lässt vermuten, dass in Ihrem Betrieb ein deutliches Bewusstsein für das Thema Vereinbarkeit resp. das Spannungsverhältnis zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit vorhanden ist. Es zeigt aber auch, dass in einigen Bereichen Handlungsspielraum zur Optimierung besteht. Es empfiehlt sich deshalb, dass Sie sich Orientierung über Bestehendes und konkrete Möglichkeiten für sinnvolle Veränderungen verschaffen. Das Fundament ist bereits vorhanden – darauf lässt sich aufbauen!

**0 bis 12 Punkte: Die Vereinbarkeitsfreundlichkeit in Ihrem Betrieb ist wenig sichtbar**  
Das Resultat zeigt, dass in Ihrem Betrieb Handlungsbedarf zur Steigerung der Vereinbarkeit besteht. Es wäre von Nutzen, unter Einbezug von betrieblichen Realitäten und Anforderungen, Umfeld und Rahmenbedingungen, Möglichkeiten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu orten und realistische Szenarien zur Umsetzung zu entwerfen. Einen ersten Schritt in Richtung Vereinbarkeitsfreundlichkeit haben Sie mit diesem Check bereits getan!

Sie möchten mehr erfahren? Wenden Sie sich unverbindlich an uns:



[info@fachstelle-und.ch](mailto:info@fachstelle-und.ch)

T 044 462 71 23

[www.fachstelle-und.ch](http://www.fachstelle-und.ch)



## «Auswirkungen der Covid-19 Krise für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben»

### 5 Thesen

Referat im Rahmen der «Abschlussveranstaltung des KMU-Projektes Engiadina 2018-2021»  
der Stabstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann in Graubünden am 7. Juni 2021

Prof. Dr. Lucia M. Lanfranconi

- These 1: Frauen mit Betreuungspflichten sind von der Corona-Pandemie besonders betroffen – was Geschlechterungleichheiten verstärkt.
- These 2: Auch Männer mit Betreuungsverpflichtungen haben aufgrund der Pandemie mehr betreut – was einen positiven Effekt auf die Geschlechtergleichstellung haben könnte.
- These 3: Viele Unternehmen haben durch die Corona-Pandemie neue Massnahmen in Richtung Familienfreundlichkeit eingeführt.
- These 4: Viele Unternehmen planen auch in Zukunft flexible Arbeitsmodelle beizubehalten, was sich positiv auf Familienfreundlichkeit und Geschlechtergleichstellung auswirken kann.
- These 5: Unternehmen mit Familien- und Gleichstellungsfreundlichen Strukturen waren besser auf die Krise vorbereitet als andere.



Wie hat sich die COVID-19-Pandemie auf Unternehmen und Mitarbeitende in Graubünden auf Familienfreundlichkeit und Gleichstellung ausgewirkt? Waren familienfreundliche Bündner KMU besser auf die Krise vorbereitet? Was ist für die Zukunft in Graubündner Unternehmen in Richtung Familienfreundlichkeit zu erwarten? Prof. Dr. Lucia M. Lanfranconi hat Antworten darauf, die auf einer eigens dafür durchgeführten Befragung von Bündner KMU basieren. Sie finden diese unter [www.gr.ch](http://www.gr.ch).

**Ihre Notizen**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ausführlichere Informationen und die Broschüre in elektronischer Form finden Sie auf unserer Webseite [www.stagl.gr.ch](http://www.stagl.gr.ch)**

## **IMPRESSUM**

2. erweiterte Auflage, 2021

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Bündner KMU-Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

### **Herausgeberin**



Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann

Post da stab per l'egualitad da las schanzas per dunnas ed umens

Ufficio di coordinamento per le pari opportunità per donne e uomini

### **Layout und Druck**

selva caro druck ag, Flims

**ClimatePartner**<sup>o</sup>  
**klimateutral**

Druck | ID 10990-1709-1002

© 2021

